



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale
(ordinamento ex D.M. 270/2004)
in Amministrazione, Finanza e Controllo

Tesi di Laurea

Non Performing Loan: evoluzione da costo ad opportunità nel mercato finanziario

Relatori:

Ch. Prof.ssa Cavezzali Elisa
Ch. Prof. Mazzonetto Simone

Correlatore:

Ch. Prof. Cervellati Enrico Maria

Laureando

Nicole Morato
Matricola 842827

Anno Accademico

2017 - 2018

Abstract

I crediti deteriorati sono una tra le principali fonti di rischio per gli istituti bancari, in quanto l'incertezza della loro riscossione, sia in termini di ammontare che di rispetto delle scadenze prestabilite, incide profondamente sulla redditività e stabilità delle banche.

A partire dalla crisi finanziaria del 2007 questo fenomeno ha iniziato a diffondersi sempre di più nel sistema bancario, tanto da richiedere alle Autorità un'implementazione della normativa al fine di sviluppare appositi strumenti in grado di gestire il recupero delle esposizioni e di arginare la propagazione di perdite a livello sistemico.

Il presente elaborato ha lo scopo di analizzare le modalità di valutazione, monitoraggio e gestione dei crediti non performanti, concentrandosi in particolare su come questi non rappresentino solo una fonte di preoccupazione per le banche, ma anche di guadagno. Il vantaggio è da intendersi non solo in termini di rafforzamento di capitale per gli istituti che cedono i *non performing loans* (NPLs) nel mercato, ma anche a livello economico per quelli che li acquistano e ne hanno fatto un vero e proprio *business*.

In particolare, l'elaborato è stato supportato da Banca Ifis che dal 2011 si occupa di acquistare da altri istituti portafogli di crediti di difficile esigibilità, principalmente nel segmento del consumo non garantito, confermandosi ad oggi una delle realtà più attive in questo settore.

Indice

Introduzione	1
Capitolo 1 - Il rischio di credito e l'evoluzione della regolamentazione prudenziale del sistema bancario	5
1.1 Il rischio di credito nella normativa bancaria prima di Basilea	5
1.1.1 Il primo accordo di Basilea (Basilea I).....	6
1.1.2 Il secondo accordo di Basilea (Basilea II).....	8
1.1.2.1 Metodologie di ponderazione del rischio di credito: approccio standard e IRB	9
1.1.2.2 CRM - Credit Risk Mitigation.....	11
1.1.2.3 Il processo di controllo prudenziale.....	12
1.1.2.4 La crisi finanziaria del 2007 e i limiti di Basilea II.....	15
1.1.3 Il terzo accordo di Basilea (Basilea III)	17
1.1.4 Verso Basilea V.....	18
1.2 Il sistema di controlli interni	19
1.2.1 Il ruolo degli organi aziendali	21
1.2.2 RAF - Risk Appetite Framework	23
Capitolo 2 - Il processo di gestione del rischio di credito e la determinazione dei Non Performing Loans	27
2.1 Le componenti del rischio di credito: la perdita attesa e inattesa	27
2.2 La misurazione del rischio di credito: il rating	30
2.2.1 Il processo di attribuzione del rating	32
2.2.2 Le classi di rating	34
2.3.3 Il pricing del credito	37
2.3 Da credito in bonis a Non Performing Loans	38
2.3.1 Monitoraggio e gestione del credito in bonis.....	40

2.3.2	Il credito deteriorato e la sua classificazione	46
2.3.2.1	Non Performing Exposures	47
2.3.2.2	Forborne Exposures	49
2.3.2.3	Principali costi derivanti dai Non Performing Loans (NPLs) per le banche	52
2.3.3	La nuova normativa contabile: IFRS 9	53
2.4	Le strategie da adottare per la gestione del credito anomalo	61
2.4.1	La gestione interna del credito deteriorato	63
2.4.1.1	La creazione e composizione delle unità dedicate ai NPLs.....	65
2.4.1.2	L'attività di recupero del credito	73
2.4.2	La gestione esterna del credito anomalo	78
2.4.2.1	La gestione in outsourcing.....	79
2.4.2.2	La cartolarizzazione.....	81
2.4.2.3	La cessione	85
2.4.2.3.1	Uno sviluppo positivo nel mercato	87
Capitolo 3 - L'acquisizione nel mercato dei portafogli di Non Performing Loans: il caso di Banca Ifis.....		91
3.1	Presentazione	91
3.2	Area NPL	93
3.2.1	La struttura di Ifis NPL	94
3.2.2	Le operazioni di acquisto maggiormente rilevanti.....	97
3.2.3	Banca Ifis International NPL meeting.....	99
3.3	Il mercato dei Non Performing Loans in Italia	101
Conclusioni		107
Bibliografia e fonti		111

Elenco delle figure

Figura 1: Mapping dei rating rilasciati da Moody's Investors Service.	10
Figura 2: Classi di rating secondo le agenzie Standard and Poor's, Moody's e Fitch.	32
Figura 3: Esempio di suddivisione in classi di rating e corrispondenza con la probabilità di default.	36
Figura 4: Il processo per la determinazione del pricing risk-adjusted.....	38
Figura 5: Esempio di modello di allerta precoce.....	43
Figura 6: Loss Confirmation Period.....	57
Figura 7: Impairment delle attività finanziarie.....	59
Figura 8: Fasi per la costituzione di una credit workout unit.....	67
Figura 9: Schema di un'operazione di cartolarizzazione dei crediti.	82
Figura 10: Andamentale delle transazioni di NPLs in Italia nel periodo 2015-2017.....	88
Figura 11: Maggiori Buyers in Italia nel 2018.	99
Figura 12: Transazioni di NPLs nel 2018.....	100
Figura 13: Tempistiche della svalutazione dei nuovi crediti deteriorari.	103
Figura 14: Andamento degli NPE dal 2008 al 2017.....	104
Figura 15: Top Buyers per il 2018.....	105
Figura 16: Prezzi stimati dei portafogli di NPLs, in termini percentuali.	108

Elenco delle tabelle

Tabella 1: Modello rappresentativo delle segnalazioni mensili di Banca d'Italia.....	45
--	----

Introduzione

Negli ultimi anni si è assistito ad un forte aumento dei crediti caratterizzati da un incerto grado di recuperabilità, più precisamente definiti *non performing loans* (NPLs), che ha avuto pesanti conseguenze sia sulla redditività che sulla stabilità degli istituti bancari.

La recessione innescata dal collasso dei finanziamenti immobiliari americani (cd. mutui *subprime*) e la successiva crisi internazionale relativa ai prodotti di finanza strutturata, hanno determinato una crescita significativa del rischio di credito e importanti conseguenze sull'attività creditizia, che si sono tradotte in un aumento del costo di raccolta e di capitale per le banche.

Per il ruolo fondamentale che ricoprono gli intermediari nella crescita economica, le Autorità di Vigilanza europee hanno posto particolare attenzione ai NPLs e sono intervenute al fine di consentire un rapido “riassorbimento” del fenomeno, chiedendo alle banche di incrementare le coperture e di accelerare il processo di cessione.

Dal 2015, infatti, lo *stock* di NPLs si sta gradualmente riducendo, anche grazie alla pubblicazione da parte della BCE di linee guida per una diminuzione sostenibile degli stessi e alla GACS (*Garanzia Cartolarizzazione Sofferenze*), garanzia pubblica che viene concessa nell'ambito di operazioni di cartolarizzazione, che hanno per oggetto l'acquisto di portafogli di crediti *non performing*.

Partendo da queste premesse, il presente elaborato, illustra gli aspetti negativi e positivi legati al fenomeno dei *non performing loans*, concentrandosi in particolare sulle strategie messe in atto dagli istituti per una loro gestione ottimale e su come, negli ultimi anni, alcuni di loro siano riusciti a ricavarne un vero e proprio *business*.

Il primo capitolo espone l'evoluzione della normativa che il sistema bancario ha dovuto affrontare negli ultimi trent'anni, analizzando in particolare il rischio di credito e i presidi, sia gestionali che organizzativi, messi in atto dagli intermediari per una sua corretta supervisione e gestione.

Il rischio di credito può pesantemente incidere sulla situazione economico, finanziaria e patrimoniale delle banche ed è per questo che è necessario monitorare non solo il rischio di

insolvenza, ma anche le sue componenti (la perdita attesa e inattesa) ed intervenire con adeguate coperture in termini di accantonamenti e di capitale economico.

Il secondo capitolo tratta sia degli strumenti utilizzati dagli istituti per quantificare il rischio, al fine di determinare il *pricing* corretto che consideri le conseguenze sulla redditività derivanti dall'emissione di credito, che del passaggio da credito *in bonis* a *non performing loans* ed in particolare delle diverse modalità di gestione dello stesso.

Dal momento in cui il credito viene erogato, la banca deve monitorare in maniera costante le esposizioni, al fine di poter cogliere tempestivamente qualsiasi segnale di anomalia legato al deterioramento della posizione, anche tramite l'utilizzo di appositi strumenti, come la centrale dei rischi o i sistemi di allerta precoce. Con il passaggio a credito deteriorato (la cui classificazione secondo le recenti normative viene esposta nel capitolo) emergono importanti conseguenze sul conto economico e sul patrimonio degli intermediari ed in questo contesto si inserisce anche il nuovo principio contabile IFRS9, che impatta direttamente sugli accantonamenti.

Il credito anomalo può essere gestito internamente attraverso la costituzione di apposite unità dedicate, dotate di figure professionali e sistemi organizzativi/tecnologici specifici, oppure esternamente tramite diversi canali. Tra questi emergono l'*outsourcing*, strategia con la quale i crediti problematici rimangono iscritti nel bilancio della banca, che può però usufruire di società di *servicing* specializzate nel recupero delle esposizioni, la cessione che permette di ripulire in maniera immediata il bilancio e può essere effettuata anche tramite la cartolarizzazione, che consente di trasferire il rischio ad una molteplicità di soggetti.

Con l'aumento dei crediti *non performing*, in particolare dopo la crisi finanziaria del 2007, e le continue pressioni normative imposte alle banche dalle Autorità per incrementare le cessioni, molti intermediari hanno deciso di specializzarsi nell'acquisizione e conseguente ristrutturazione di tali crediti, in quanto l'acquisto a sconto di portafogli di crediti deteriorati comporta importanti margini.

Lo studio si conclude con l'analisi di un operatore italiano *leader* in questo settore: Banca Ifis, che tramite l'apposita area dedicata Ifis NPL, si occupa principalmente di acquistare crediti deteriorati nel mercato primario (quindi direttamente dagli *originator*) e in alcuni casi anche secondario (da operatori specializzati) e di ristrutturarli tramite il ricorso ad azioni di natura giudiziale e stragiudiziale. Grazie alle numerose operazioni concluse, che

le hanno permesso di ottenere un portafoglio proprietario del valore nominale di 15,7 miliardi di euro, nel 2018 l'istituto si è aggiudicato il quarto posto tra i maggiori *buyer* del territorio nazionale nel report annuale di *Debtwire* (società che analizza i movimenti del mercato dei crediti deteriorati). Il terzo capitolo termina con un'analisi della recente evoluzione normativa sui NPLs, concentrandosi in particolare sul positivo *trend* che negli ultimi anni sta interessando il mercato italiano, sia in termini di diminuzione dello *stock* di crediti deteriorati che di incremento del numero delle transazioni.

Capitolo 1

Il rischio di credito e l'evoluzione della regolamentazione prudenziale del sistema bancario

1.1 Il rischio di credito nella normativa bancaria prima di Basilea

Il rischio di credito è definito come la possibilità di subire perdite o ritardi nei pagamenti a causa del *default* del debitore oppure del deterioramento del suo merito creditizio (*downgrade*). Nel primo caso si fa riferimento al rischio di insolvenza inteso come l'impossibilità della controparte di procedere con il rimborso delle quote-capitale e degli interessi maturati secondo i termini e i modi stabiliti contrattualmente, mentre nel secondo al rischio di migrazione, che considera l'eventualità che una variazione inattesa del merito creditizio generi un'analogia variazione dell'esposizione creditizia.

Nella definizione di rischio di credito sono inoltre ricompresi: il rischio di concentrazione, relativo ad una scarsa diversificazione del portafoglio che comporta una maggiore esposizione verso controparti o gruppi di controparti connesse (anche quelle che svolgono la medesima attività o che appartengono allo stesso settore o area geografica) e il rischio di paese, dove la probabilità di perdita non è determinata dal grado di solvibilità del debitore ma dalla rischiosità legata al paese in cui risiede.¹

Un ulteriore aspetto legato al rischio di credito riguarda l'ammontare del prestito recuperabile in caso di *default* della controparte (rischio di recupero); tale rischio racchiude la possibilità che il tasso conseguito dall'istituto di credito al termine delle procedure di contenzioso sia inferiore a quanto inizialmente stimato.

¹ A sua volta il rischio di paese si suddivide in: rischio di trasferibilità, connesso alle decisioni delle autorità di adottare restrizioni sui movimenti di capitale (in modo da poter impedire ai residenti di ottenere l'ammontare di valuta straniera necessaria per eseguire l'operazione, in cambio di valuta nazionale) e rischio sovrano, relativo all'applicazione di leggi o norme che di fatto impediscono la restituzione del debito.

Il rischio di credito è da sempre il fattore principale delle crisi bancarie: prima degli anni '80 ciascun paese determinava in maniera autonoma l'adeguatezza patrimoniale degli istituti bancari, decisione che comportava una disparità, anche in termini di stabilità, tra i diversi paesi (alcuni non disponevano nemmeno di una direttiva in materia, come il Giappone). Da qui la necessità di un accordo per rendere omogenea la regolamentazione bancaria e per creare un maggior legame tra patrimonio e rischio assunto.

Nel 1974 i governatori delle banche centrali del G-10² istituiscono il Comitato di Basilea composto dai rappresentanti delle Autorità di Vigilanza del Belgio, Canada, Francia, Germania, Giappone, Italia, Svezia, Regno Unito, Paesi Bassi, Svizzera e Stati Uniti; il Comitato non ha potere legislativo, ma espone raccomandazioni non vincolanti con la speranza che vengano recepite e attuate dal maggior numero di Paesi, affinché le banche adottino le medesime regole a livello internazionale³.

1.1.1 Il primo accordo di Basilea (Basilea I)

La prima vera regolamentazione per far fronte al rischio di credito e di mercato⁴ entra in vigore nel 1988 con Basilea I.

L'accordo propone l'adozione da parte di tutti gli istituti dei paesi partecipanti di un livello minimo di capitale in funzione dell'esposizione creditizia, con lo scopo di consolidare il sistema bancario internazionale e di ridurre la probabilità di arbitraggio⁵. Con capitale obbligatorio o requisito patrimoniale minimo si intende quella quota di capitale da detenere a scopo precauzionale al fine di proteggere i depositanti da situazioni avverse legate all'attivo bancario.

Da quel momento le banche sono tenute ad accantonare risorse patrimoniali almeno pari all'8% delle attività ponderate per il rischio (*Risk Weighted Assets* - RWA), calcolate come

² Il G-10 (Gruppo dei dieci) è un'organizzazione internazionale fondata nel 1962 da dieci paesi con grande rilevanza economica; nel 1964 si è unita anche la Svizzera come undicesimo membro, ma il nome non è variato, mentre il Lussemburgo risulta membro associato per via dell'unione economica belga-lussemburghese.

³ Masera F., Mazzoni G., *Basilea III Il nuovo sistema di regole bancarie dopo la grande crisi*, Milano, FrancoAngeli, 2012, pag. 16.

⁴ Il rischio di mercato è rappresentato dalla possibilità che variazioni di tassi di interesse, di cambio o altri prezzi di attività comportino una variazione della posizione assunta da un intermediario o del valore del portafoglio di attività/passività detenute.

⁵ L'arbitraggio è un comportamento che permette di trarre profitto da disparità esistenti nel sistema dei prezzi oppure da differenziazioni di tipo regolamentare, fiscale e territoriale.

moltiplicazione tra il valore dell'esposizione e alcuni coefficienti di ponderazione. Questi coefficienti sono definiti, coerentemente con la rischiosità delle attività detenute, come segue⁶:

- 0% - *rischio nullo*: cassa e valori assimilati, obbligazioni rilasciate da governi e banche centrali dell'area OCSE (es. titoli di stato);
- 20% - *rischio minimo*: crediti verso banche multilaterali di sviluppo, enti del settore pubblico (centrali e locali) e banche dei paesi OCSE;
- 50% - *rischio medio*: mutui ipotecari su immobili ad uso residenziale che sono o saranno occupati dal debitore;
- 100% - *rischio alto*: crediti verso imprese private, banche e governi non OCSE e partecipazioni in imprese private.

Il capitale da accontonare è determinato rapportando il patrimonio di vigilanza con l'RWA. Il patrimonio di vigilanza, definito come un aggregato patrimoniale comprensivo delle poste contabili utilizzate dagli intermediari per coprire i rischi e le perdite, è identificato come la somma di due differenti blocchi: il patrimonio di base o *Tier 1* composto da capitale sociale, riserve (senza specifica destinazione) e fondo rischi bancari generali e il patrimonio supplementare o *Tier 2* comprensivo di strumenti ibridi, riserve occulte, fondi rischi e passività subordinate.

Il *Tier 1* è ammesso al calcolo senza limiti di sorta, mentre il *Tier 2* fino ad un massimo rappresentato dal valore del *Tier 1* ovvero fino al 50% del patrimonio complessivo; nel 1996 le Autorità hanno anche introdotto il *Tier 3* (prestiti subordinati a breve scadenza), valido solo per i rischi di mercato, che rientra nel patrimonio di vigilanza per un valore non oltre il 250% del *Tier 1*. La suddivisione in due blocchi è giustificata dal fatto che l'intenzione del Comitato è quella di orientare le banche all'utilizzo di presidi di bilancio dotati di maggiore capacità di copertura delle perdite derivanti dal rischio di credito.

⁶ Masera F., Mazzoni G., *Basilea III Il nuovo sistema di regole bancarie dopo la grande crisi*, Milano, FrancoAngeli, 2012, pag. 19.

Un'altra differenza è rappresentata dal maggiore costo collegato al *Tier 2* rispetto al *Tier 1*, dovuto principalmente ad alcune voci come gli strumenti ibridi che comportano dei maggiori oneri per interessi passivi, i quali incidono sul margine di interesse bancario (anche se risultano vantaggiosi in termini di deducibilità fiscale); invece il costo degli elementi del *Tier 1* è connesso alla remunerazione degli azionisti.

Nel corso del tempo l'accordo è stato sottoposto ad una critica analisi da cui sono emerse numerose lacune, delle quali la principale è la mancata considerazione da parte del Comitato nella definizione del coefficiente patrimoniale minimo di ulteriori rischi di rilievo per le banche oltre a quello di credito; questo limite è stato colmato con l'introduzione di un primo indicatore per la misurazione del rischio operativo tramite il secondo accordo di Basilea.

Nonostante ciò Basilea I ha svolto un ruolo di fondamentale importanza nel sistema bancario internazionale, soprattutto per quanto riguarda il rafforzamento del livello di patrimonializzazione dei grandi istituti di credito.

1.1.2 Il secondo accordo di Basilea (Basilea II)

Per sopperire ai limiti del precedente protocollo, il Comitato di Basilea per la Supervisione Bancaria introduce nel 2007 una nuova normativa intitolata *The New Basel Capital Accord* o più comunemente chiamata Basilea II⁷ con l'obiettivo di stabilire regole più stringenti in merito alla concessione e gestione del credito da parte degli istituti bancari, divenuta ormai poco prudente. Il primo accordo valutava le società in base a requisiti molto semplici tra i quali la capacità di rimborso e la storia patrimoniale, senza però considerare la reale possibilità della stessa di generare reddito.

Basilea II si struttura su tre pilastri tra loro dipendenti⁸:

1. il primo pilastro, dedicato ai requisiti patrimoniali minimi (*Minimum Capital Requirements*), ridefinisce il criterio di calcolo per i requisiti minimi stabilito nel primo accordo di Basilea, ovvero mantiene il coefficiente dell'8%, ma allo stesso

⁷ Basel Committee on Banking Supervision, *International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: A Revised Framework*, 30 giugno 2006. URL: <https://www.bis.org/publ/bcbs128.htm>.

⁸ Basel Committee on Banking Supervision, *International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: A Revised Framework*, 30 giugno 2006. URL: <https://www.bis.org/publ/bcbs128.htm>.

tempo lo rende più sensibile ai prestiti concessi, introduce il rischio operativo⁹ in aggiunta al rischio di credito e di mercato e prevede l'utilizzo di sistemi di *rating* per determinare in maniera più accurata il rischio collegato ai clienti affidati;

2. il secondo pilastro, relativo alla supervisione del sistema finanziario (*Supervisory Review*), precisa il ruolo delle Autorità di Vigilanza, che sono tenute a verificare in maniera costante sia il rispetto dei requisiti minimi da parte degli istituti che le politiche e le procedure messe in atto per il controllo e la gestione dei propri rischi;
3. il terzo pilastro, riguardante la disciplina del mercato (*Market Discipline*), fissa maggiori obblighi di trasparenza nei confronti del pubblico per consentire agli operatori di valutare le informazioni sul livello di capitalizzazione e sul profilo di rischio delle banche.

1.1.2.1 Metodologie di ponderazione del rischio di credito: approccio standard e IRB

Il primo pilastro ricopre un ruolo fondamentale, in quanto introduce la possibilità di misurare il rischio di credito attraverso il metodo standardizzato (*Standardized Approach*) e quello dei *rating* interni (IRB - *Internal Rating Based Approach*), suddiviso a sua volta in metodo base e avanzato.

L'approccio *standard* riprende quanto già introdotto con Basilea I con la differenza che le ponderazioni della qualità creditizia si basano su valutazioni esterne formulate da agenzie indipendenti ed accreditate dette ECAI (*External Credit Assessment Institution*). Banca d'Italia riconosce come ECAI i soggetti giuridici dotati dei requisiti di onorabilità, indipendenza (dalla proprietà e da pressioni esterne), reputazione nel mercato e trasparenza dei metodi e giudizi (con verifica periodica degli stessi); tiene inoltre in buona considerazione l'adozione da parte dell'agenzia accreditata di un codice di condotta coerente con quanto adottato a livello internazionale.

Le banche che utilizzano questo metodo (solitamente di piccole dimensioni) suddividono il credito in categorie prudenziali ed assegnano ad ognuna di esse una ponderazione del

⁹ Il rischio operativo è definito come il rischio di subire perdite derivanti da errori o disfunzioni a livello di procedure, comportamenti del personale o da eventi esogeni.

rischio fissa; al soggetto che richiede il prestito, infatti, l'istituto associa una determinata classe di rischio in base alla tipologia di appartenenza.

Ad esempio, come illustrato nella tabella sottostante (Figura 1) i coefficienti di ponderazione per la categoria "imprese" sono quattro e vanno dal 20% al 150% in base al *rating* che la società in via di indebitamento riceve dalla ECAI; a *rating* migliori corrispondono coefficienti di ponderazioni più bassi, mentre a quelli peggiori pesi più elevati.

Metodo standardizzato

Rating a lungo termine per esposizioni verso: amministrazioni centrali e banche centrali; intermediari vigilati; enti del settore pubblico; enti territoriali; banche multilaterali di sviluppo; imprese e altri soggetti

Classe di merito di credito	Coefficienti di ponderazione del rischio				ECAI
	Amministrazioni centrali e banche centrali	Intermediari vigilati, enti del settore pubblico, enti territoriali*	Banche multilaterali di sviluppo	Imprese e altri soggetti	Moody's
1	0%	20%	20%	20%	da Aaa a Aa3
2	20%	50%	50%	50%	da A1 a A3
3	50%	100%	50%	100%	da Baa1 a Baa3
4	100%	100%	100%	100%	da Ba1 a Ba3
5	100%	100%	100%	150%	da B1 a B3
6	150%	150%	150%	150%	Caa1 e inferiori

Figura 1: Mapping dei rating rilasciati da Moody's Investors Service.¹⁰

Per le esposizioni verso imprese prive di *rating*, per le quali risulta pressoché impossibile reperire un giudizio dalle agenzie autorizzate, la ponderazione è di norma fissata al 100%, mentre per quelle classificabili come *retail*¹¹ al 75%, indipendentemente dal fatto che abbiano o meno associato un *rating*.

Con il metodo IRB (*internal ratings-based*) le banche non devono più rapportarsi con una società esterna per la determinazione dei *rating* dei propri clienti, ma attraverso calcoli interni relativi alla misurazione del merito creditizio possono arrivare ad assegnare in maniera autonoma le diverse classi.

¹⁰ Immagine tratta da: Banca d'Italia, Circolare n. 263 del 27 Dicembre 2006, 2006. URL: <http://www.bancaditalia.it/compiti/vigilanza/normativa/archivio-norme/circolari/c263/index.html>.

¹¹ Vengono considerate attività *retail* quelle che possiedono quattro caratteristiche: criterio di destinazione (finanziamento concesso a persone fisiche o piccole imprese), tipo di prodotto (es. contratti di *leasing*, prestiti personali ecc.), frazionamento del portafoglio (in modo da giustificare la riduzione del rischio associata) e di esposizione (non deve essere superiore al milione di euro).

La valutazione del merito di credito si basa sulla stima dei seguenti parametri di rischio: la probabilità di *default* (*Probability of Default* - PD), il tasso di perdita in caso di *default* (*Loss Given Default* - LGD), l'esposizione al momento del *default* (*Exposure At Default* - EAD) e la scadenza (*Maturity* - M); nell'approccio IRB base (*foundation*) l'istituto di credito elabora un proprio sistema interno per il calcolo della PD (le altre componenti vengono fissate dall'Autorità di Vigilanza), mentre in quello avanzato (*advanced*) tutti e quattro i fattori di rischio sono stimati internamente.

Basilea II riconosce al metodo base una categoria più ampia di strumenti di mitigazione del rischio rispetto all'approccio *standard*, consentendo in questo modo la riduzione della PD e il miglioramento del *rating* da assegnare al soggetto finanziato. Anche per il sistema avanzato l'accordo riconosce un maggior numero di strumenti di mitigazione, che permettono alla banca non solo di diminuire la PD ma anche l'LGD.

Con l'IRB è quindi possibile non solo aumentare la correlazione tra rischi e patrimonio ma anche stimolare le banche ad un miglioramento dei propri sistemi organizzativi e gestionali, al fine di conseguire minori perdite e di ottimizzare il controllo dei rischi.

I metodi IRB rimangono comunque i più accreditati per determinare il requisito patrimoniale a fronte del rischio di credito, in cui le ponderazioni di rischio sono il risultato della valutazione effettuata internamente dalle banche nei confronti dei loro debitori.

1.1.2.2 CRM - Credit Risk Mitigation

Basilea II introduce delle tecniche di attenuazione del rischio di credito denominate CRM (*Credit Risk Mitigation*), accessorie al credito stesso ma utili al fine di ridurre il rischio in sede di misurazione dei requisiti patrimoniali. Generalmente si suddividono in due distinte categorie: la protezione del credito di tipo reale, composta da compensazioni di poste di bilancio, garanzie reali finanziarie, ipoteche immobiliari e operazioni in *leasing* e quella di tipo personale da garanzie personali e derivati su crediti.

Tale metodologia è applicata all'intero portafoglio di esposizioni bancarie indistintamente dalla classe di attività di appartenenza, fatto salvo alcune categorie come quella *retail*; inoltre, qualsiasi banca può adottare la tecnica CRM indipendentemente dalla tipologia di ponderazione del rischio di credito utilizzata (*standard*, IRB base e IRB avanzato).

Nel caso di una copertura del credito di tipo personale, la banca erogatrice del finanziamento che impieghi il metodo standardizzato o IRB base può applicare il principio di sostituzione, secondo il quale la ponderazione o la PD del garante è sostituita a quella assegnata al debitore (soltanto per la parte coperta, mentre per la scoperta si mantiene quella della controparte sottostante). Per essere ammessa, la garanzia personale deve essere prestata da soggetti con elevato *standing* creditizio quali gli stati sovrani, le banche centrali, gli enti del settore pubblico e territoriale, organizzazioni internazionali con un *rating* migliore del debitore oppure da altri enti con un *rating* minimo pari a A-.

Per quelle reali, invece, due distinti approcci: il criterio semplificato prevede la ponderazione della garanzia per la parte di esposizione coperta in sostituzione a quella del debitore, mentre il criterio integrale la diminuzione dell'esposizione totale per un importo pari a quello della garanzia (al risultato è poi attribuita la ponderazione della controparte).

La banca che acquisisce la protezione del rischio di credito tramite il metodo CRM deve osservare una serie di principi generali al fine di proteggersi dall'eventualità di insolvenza o di assoggettamento a procedura concorsuale sia del debitore che del garante; infatti gli istituti non solo necessitano di disporre di un sistema di gestione che presieda l'intero processo dei CRM, ma la garanzia deve essere valida, efficace, opponibile a terzi e rispondere a dei requisiti minimi in termini di documentazione.

1.1.2.3 Il processo di controllo prudenziale

Al fine di rafforzare la disciplina dei requisiti minimi è stato introdotto con la normativa di II pilastro il processo di controllo prudenziale detto SRP - *Supervisory Review Process* per far sì che gli istituti di credito si dotino di adeguati sistemi di supervisione e gestione dei rischi e di valutazione della propria adeguatezza patrimoniale. Tale procedura è infatti composta da due parti integrate:

- ICAAP - *Internal Capital Adequacy Assessment Process*
- SREP - *Supervisory Review and Evaluation Process*

La prima fase è svolta dagli intermediari, che hanno il compito di analizzare in maniera autonoma la propria adeguatezza patrimoniale in base ai rischi assunti e alle strategie adottate¹².

L'ICAAP si articola nei seguenti momenti¹³:

1. identificazione da parte delle banche dei rischi a cui sono maggiormente esposte, considerando l'attività svolta e il mercato di riferimento;
2. misurazione dei singoli rischi con i metodi ritenuti più appropriati dagli istituti e definizione del patrimonio interno relativo a ciascuno di essi. In questo contesto gli intermediari effettuano delle prove di *stress* (cd. *stress testing*) al fine di valutare la propria vulnerabilità ad eventi ritenuti eccezionali ma non impossibili;
3. determinazione del capitale interno totale;
4. esposizione dell'uniformità del calcolo del patrimonio complessivo con il concetto di patrimonio di vigilanza.

I rischi da sottoporre a tale procedimento non sono solo quelli di credito, di mercato ed operativi, ma anche il rischio strategico, di concentrazione, di liquidità, derivante da cartolarizzazione, reputazionale¹⁴, di tasso di interesse e residuo¹⁵.

La responsabilità di questo processo ricade negli organi societari, che sono tenuti a determinare il livello di capitale più adeguato, ad aggiornare l'ICAAP al fine di allinearlo al contesto in cui la banca opera e alla sua struttura organizzativa e a documentare e condividere il procedimento con gli altri organi aziendali (e ovviamente sottoporlo a revisione interna).

¹² Banca d'Italia, *Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013*, 2013, parte I, titolo III, capitolo 1, sezione I.
URL: <https://www.bancaditalia.it/compiti/vigilanza/normativa/archivio-norme/circolari/c285/index.html>.

¹³ Banca d'Italia, *Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013*, 2013, parte I, titolo III, capitolo 1, sezione III.

¹⁴ Il rischio reputazionale deriva dalla probabilità di una diminuzione del capitale o degli utili a seguito di una percezione negativa della banca da parte di clienti, azionisti, investitori ecc. Banca d'Italia, *Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013*, 2013, parte I, titolo III, capitolo 1, allegato A.

¹⁵ Il rischio residuo consiste nella possibilità che gli strumenti utilizzati dagli istituti per ridurre il rischio di credito siano meno efficaci di quanto previsto. Banca d'Italia, *Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013*, 2013, parte I, titolo III, capitolo 1, allegato A.

Ogni anno gli istituti presentano a Banca d'Italia un resoconto strutturato sulle particolarità del processo, sull'esposizione ai rischi e sul patrimonio minimo stabilito per fronteggiarli (contiene inoltre un'autovalutazione su alcune caratteristiche dell'ICAAP da migliorare ed eventuali correzioni da apportare).

Nella seconda fase, invece, Banca d'Italia e la Banca Centrale Europea attivano il processo SREP al fine di “accertare che le banche e i gruppi bancari si dotino di presìdi di natura patrimoniale, organizzativa e di gestione della liquidità appropriati rispetto ai rischi assunti, anche in scenari di stress, assicurando il complessivo equilibrio gestionale.”¹⁶.

Tale processo si suddivide in quattro grandi aree, alle quali viene assegnato un punteggio che a sua volta determina la valutazione complessiva; oltre all'ICAAP, le autorità esaminano l'ILAAP (e cioè le procedure di cui la banca si è dotata per l'identificazione e prevenzione dei rischi, in particolare quello di liquidità), il *business model*, la strategia di gestione della banca e la struttura organizzativa interna. Per fare ciò la Banca d'Italia e la BCE utilizzano un “sistema di analisi aziendale” che definisce criteri generici e metodologie per la valutazione degli istituti, che può essere anche integrato con controlli a distanza o ispettivi in loco¹⁷.

Qualora dall'analisi dovessero emergere elementi di criticità, le Autorità possono richiedere all'intermediario di mettere in atto misure correttive di natura patrimoniale e gestionale, quali una ridefinizione delle metodologie utilizzate per rilevare i rischi e del patrimonio minimo, una minore distribuzione di utili oppure un contenimento del livello dei rischi assunti.

Il processo di controllo prudenziale si basa sul principio di proporzionalità, in quanto i sistemi di governo aziendale, i meccanismi di gestione e di controllo dei rischi e la determinazione del capitale devono essere allineati all'attività svolta dalla banca e il processo di SREP nelle sue valutazioni deve tenere conto delle caratteristiche e del grado di complessità degli istituti.

Il secondo pilastro di fatto aumenta il potere di supervisione delle Autorità di Vigilanza, le quali possono condizionare le politiche gestionali ed operative delle banche, senza che si sia concretizzato alcun fatto negativo tale da comprometterne la stabilità.

¹⁶ Banca d'Italia, *Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013*, 2013, parte I, titolo III, capitolo 1, sezione V. URL: <https://www.bancaditalia.it/compiti/vigilanza/normativa/archivio-norme/circolari/c285/index.html>.

¹⁷ Banca d'Italia, *Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013*, 2013, parte I, titolo III, capitolo 1, sezione V.

Il terzo pilastro introduce, invece, l'obbligo da parte degli intermediari di fornire al mercato adeguate informazioni in relazione alla gestione dei rischi ed alla loro copertura patrimoniale; grazie alla maggiore trasparenza imposta dal Comitato gli operatori entrano in possesso di tutte le informazioni utili per allocare in maniera più consapevole le proprie risorse.

L'Accordo di Basilea II ha avuto un impatto molto importante sugli istituti di credito, in particolar modo sulla gestione del portafoglio crediti; infatti al fine di ottenere il massimo rendimento dato il rischio, le banche hanno dovuto diversificare la concentrazione del portafoglio, diminuire gli affidamenti nei confronti dei clienti ritenuti più rischiosi e chiedere maggiori garanzie sui prestiti.

Inoltre, gli intermediari con un portafoglio di qualità superiore hanno potuto beneficiare di una riduzione dei requisiti di vigilanza e acquisire ancora più consapevolezza sul rischio sopportato e da sopportare.

1.1.2.4 La crisi finanziaria del 2007 e i limiti di Basilea II

Nella metà del 2007 il settore bancario internazionale è stato colpito da una profonda crisi, che ha portato nei due anni successivi alcuni istituti al fallimento e allo stesso tempo ha costretto le banche centrali ad immettere molta liquidità nel sistema finanziario.

Tale crisi ha evidenziato i numerosi limiti legati a Basilea II che è stato ritenuto da parte di numerosi osservatori responsabile di quanto accaduto; l'unico reale problema dell'accordo è quello di essere entrato in vigore nel 2008, a crisi già sviluppata. Il Comitato ha riconosciuto gli aspetti problematici legati a Basilea II e ne ha evidenziato i seguenti punti deboli¹⁸:

- la prociclicità finanziaria¹⁹, già presente con Basilea I, rappresenta una fonte di preoccupazione per la stabilità sia economica che finanziaria perché nei momenti di crisi, in cui raccogliere capitale per le banche risulta molto costoso, i requisiti

¹⁸ Resti A., Sironi A., *Rischio e valore nelle banche: misura, regolamentazione, gestione*, Egea, 2018.

¹⁹ Si ha prociclicità finanziaria quanto il capitale o le riserve che si sono accantonate nei periodi di espansione non risultano sufficientemente elevate a coprire i rischi riconducibili alle fasi di rallentamento.

patrimoniali aumentano per un peggioramento dei *rating* e questo le costringe a vendere titoli o a diminuire l'offerta di credito (in questo modo la fase negativa del ciclo viene accentuata);

- una buona parte del patrimonio di vigilanza delle banche era costituito da titoli ibridi di capitale, privilegiati per i vantaggi di natura fiscale e per l'assenza di diritti di voto, ma con un fondamentale svantaggio, quello di essere considerati dagli investitori strumenti di debito²⁰;
- la gestione della liquidità: nell'accordo di Basilea II tale aspetto era stato trattato nel secondo pilastro, non tramite un requisito preciso ma con un invito rivolto alle banche a dotarsi di strumenti idonei al suo controllo. Questa decisione dipendeva dal fatto che il rischio di liquidità, non dovendo essere coperto, andava regolato ponendo dei limiti alla struttura per scadenza di attivo e passivo;
- prima della crisi finanziaria gli istituti erano caratterizzati da un livello elevato di leva finanziaria, che ha ricoperto un ruolo fondamentale nel periodo successivo, in quanto molte banche per aumentare il livello di coefficiente patrimoniale sono arrivate a ridurre i propri attivi, causando un *deleveraging*²¹ (positivo dal punto di vista della solvibilità ma negativo per l'aumento dell'instabilità del mercato finanziario);
- l'interconnessione di numerose banche e assicurazioni con altre istituzioni finanziarie, che ha facilitato la trasmissione dello *shock* della crisi nello spazio, attraverso il sistema economico (cd. istituti a rischio sistemico);
- i requisiti patrimoniali fissati dall'accordo si sono dimostrati incapaci di assorbire le perdite derivanti dalle attività finanziarie inserite nel portafoglio di negoziazione (cd. *trading book*).

²⁰ Non in grado quindi di assorbire le perdite subite dagli istituti, rispetto al capitale sociale o alle riserve di utili non distribuiti.

²¹ Diminuzione dell'indebitamento degli istituti di credito, che si può conseguire con l'aumento del capitale sociale, la riduzione degli affidamenti nei confronti dei correntisti o con il l'intervento pubblico.

1.1.3 Il terzo accordo di Basilea (Basilea III)

Dopo questo periodo di forte difficoltà, il Comitato avvia un processo di revisione del precedente accordo, apportando a partire dal 2013 importanti modifiche, denominate Basilea III.

La nuova normativa sull'adeguatezza patrimoniale punta ad accrescere la qualità del capitale, per potenziare la capacità di assorbimento delle perdite, tramite l'innalzamento al 4,5% dei requisiti minimi di *Tier 1* o *common equity*, composto unicamente da capitale versato e riserve di utili.

Il *Tier 2*, invece, è denominato *gone concern capital*, in quanto è in grado di assimilare le perdite solamente quando la banca è preventivamente messa in liquidazione oppure sottoposta a procedure simili e comprende un'unica categoria di strumenti subordinati con scadenza superiore ai cinque anni. Il *Tier 3*, inizialmente costituito per la copertura dei rischi di mercato, è stato eliminato in modo che anche tali rischi vengano regolati dalla stessa qualità di capitale impiegato anche per gli altri.

Basilea III introduce, inoltre, due funzioni contro la prociclicità, per far sì che nei momenti di espansione gli istituti accantonino il capitale in eccesso rispetto al minimo stabilito: il primo è il *Capital Conservation Buffer*, che prevede il risparmio di ulteriore capitale oltre al minimo stabilito, pari al 2,5% (portando così al 7% il *common equity*) e non consente la distribuzioni di utili nel caso in cui questo accantonamento non fosse stato effettuato, mentre il secondo è il *Counter-cyclical Buffer*, che anche in questo caso consiste in un capitale aggiuntivo del 2,5% imposto però dalle Autorità di Vigilanza, soprattutto quando si è in presenza di un surriscaldamento del ciclo creditizio.

Per evitare particolari tensioni sia alle banche che al mercato, questo tipo di meccanismo è stato preannunciato con un anno di anticipo e considerato valido per tutte le esposizioni creditizie (sulla base della nazionalità del debitore) e per tutti gli istituti (anche le banche considerate maggiormente prudenti, che verranno ingiustamente punite).

Per quanto riguarda la leva finanziaria il Comitato fissa un limite di rapporto tra il *Tier 1* e il totale dell'attivo (comprese le esposizioni fuori bilancio) pari al 3%; la finalità è quella di tenere sotto controllo i processi di *deleveraging* e di attenuare eventuali errori derivanti dal sistema di misurazione degli attivi ponderati.

A seguito delle difficoltà riscontrate da numerose banche durante la crisi, il terzo accordo propone due *standard* minimi di liquidità: la *liquidity coverage ratio* (LCR), che garantisce un certo livello di liquidità a breve termine (in modo gli istituti abbiano sufficiente cassa per fronteggiare momenti di tensione) e la *net stable funding ratio* (NSFR), che rappresenta un equo rapporto tra le fonti di finanziamento a medio-lungo termine e il fabbisogno del medesimo periodo.

Questo accordo rappresenta la prima risposta alla crisi scaturita dai mutui *subprime* statunitensi, anche se non tardarono le critiche riguardo la rigidità dei requisiti patrimoniali e la diffusione dei nuovi *standard* relativi al rischio di liquidità. I nuovi requisiti e il livello di leva finanziaria risultano sicuramente utili a contrastare situazioni come quella verificatasi nel 2007, ma sarebbe un grave errore pensare che certi avvenimenti non possano più ripetersi; in tal caso le banche centrali e i governi dei paesi non potranno evitare di intervenire nel salvataggio di grandi istituti, strettamente collegati al sistema bancario. Ed è per questo che dovrebbero mettere in pratica un piano d'azione, al fine di evitare l'intervento governativo e di non far gravare il costo legato alle crisi all'intera collettività. La leva finanziaria, intesa come rapporto tra *Tier 1* e totale attivo, si dimostra, invece, inefficace nel diminuire il rischio di insolvenza delle banche, in quanto l'attivo stesso dovrebbe essere ponderato con il rischio collegato alle diverse classi.

1.1.4 Verso Basilea V

Il Comitato di Basilea ha intrapreso da qualche anno la revisione del *framework* Basilea III, con l'obiettivo di introdurre Basilea IV nel 2021 e di proseguire in modo graduale fino al 2027. La riforma prevede la fissazione di requisiti patrimoniali più stringenti (ma non eccessivi), soprattutto per quanto riguarda l'accantonamento di capitale da parte degli istituti; in particolare mira a limitare l'utilizzo di sistemi di *rating* interni a favore di quelli standardizzati, i quali si sono dimostrati maggiormente adatti a determinati portafogli.

La normativa prevede anche il divieto di utilizzo del metodo IRB avanzato nel caso di finanziamenti a favore di banche, altre istituzioni o imprese che fanno parte di gruppi aventi ricavi superiori ai 50 miliardi di euro. Gli intermediari che dopo l'introduzione della riforma continueranno ad utilizzare modelli interni per la determinazione dei *rating*

verranno sottoposti a regole più serrate sul risparmio di RWA rispetto al metodo *standard*: infatti nel 2022 sarà introdotto un *output floor* sui RWA del 50% fino ad arrivare al 72,5% nel 2027.

Per quanto riguarda invece il rischio operativo, il Comitato punta a semplificare i quattro metodi utilizzati in precedenza in un unico approccio standardizzato; sulla base di questa semplificazione il rischio verrà valutato tenendo in considerazione l'attivo bancario e una misura storica delle perdite.

Basile IV prevede anche una rivisitazione del livello di leva finanziaria, che verrà fissato aggiungendo al 3% già determinato con Basilea III la metà del *buffer* prudenziale moltiplicato per l'RWA²².

La nuova regolamentazione però non andrà ad impattare sulla ponderazione dei Titoli di Stato, che non sarà oggetto di modifiche e sulla quale invece era prevista una dura riforma. Basilea IV si presenta come una risposta al periodo di crisi finanziaria vissuta dagli istituti, in quanto ha la finalità di ridurre le debolezze del sistema normativo bancario, favorire l'accesso al credito e migliorare la solidità delle controparti.

1.2 Il sistema di controlli interni

Il processo di controlli interni riveste un ruolo fondamentale all'interno del sistema bancario, perché consente di allineare l'attività dell'azienda con le politiche e le strategie adottate dalla stessa.

Tale sistema è definito come l'insieme “delle regole, delle funzioni, delle strutture, delle risorse, dei processi e delle procedure”²³ che favoriscono la protezione dalle perdite e dal rischio che la controparte sia implicata in attività illecite, l'efficienza ed efficacia del processo aziendale e la sicurezza delle informazioni e delle procedure.

Il sistema di controlli interni non è importante solo per l'organizzazione aziendale, perché permette di presidiare in maniera più consapevole i rischi e di analizzare le loro interrelazioni, ma anche a livello strategico, in quanto coinvolge tutti gli organi societari (e non solo quelli con funzioni rilevanti) nella misurazione e gestione di tali rischi.

²² Sono stati anche rideterminati alcuni criteri per il calcolo delle attività fuori bilancio previste nella misurazione della leva finanziaria.

²³ Banca d'Italia, *Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013*, 2013, parte I, titolo IV, capitolo 3, sezione I.
URL: <https://www.bancaditalia.it/compiti/vigilanza/normativa/archivio-norme/circolari/c285/index.html>.

Si possono individuare tre tipologie di controllo²⁴:

1. controlli di primo livello (controlli di linea): sono svolti dalle strutture operative, anche tramite particolari unità dedicate, che sono le prime direttamente responsabili della valutazione, monitoraggio e attenuazione dei rischi e quindi del corretto svolgimento delle operazioni;
2. controlli di secondo livello (controlli sui rischi e sulla conformità): i soggetti incaricati a tali controlli sono distinti dalle strutture operative sopra citate e mirano a verificare che l'attenuazione dei rischi sia stata effettuata in maniera corretta e che l'operatività aziendale rispetti la regolamentazione. Le funzioni aziendali di controllo si articolano:
 - nella funzione di *compliance*, la quale analizza il rischio di non conformità alle norme e cioè quel rischio di incorrere in sanzioni o danni reputazionali a seguito di violazioni di norme o autoregolamentazione. Questa sezione è tenuta a verificare che la struttura interna sia conforme a prevenire tale rischio e a tal fine è essenziale che abbiano accesso a qualsiasi tipo di informazione, anche tramite colloquio personale;
 - nella funzione di controllo rischi (*risk management*), che si occupa di definire, e se necessario di adeguare nel tempo, il RAF, verificare i sistemi di misurazione e di controllo dei rischi, controllare il rischio totale assunto dalla banca, in modo da confrontarlo con gli obiettivi e i limiti inizialmente stabiliti e monitorare i provvedimenti assunti per correggere le mancanze emerse nel processo di gestione dei rischi;
 - nella funzione di antiriciclaggio, che ha come principale obiettivo il monitoraggio dell'attività aziendale, al fine di far fronte ad eventuali

²⁴ Banca d'Italia, *Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013*, 2013, parte I, titolo IV, capitolo 3, sezione I. URL: <https://www.bancaditalia.it/compiti/vigilanza/normativa/archivio-norme/circolari/c285/index.html>.

violazioni di norme sia interne che esterne relativamente al riciclaggio e finanziamento al terrorismo;

- nella funzione di convalida, la quale svolge il compito di controllo contabile attestando la veridicità e corrispondenza degli atti e comunicazioni societarie diffusi nel mercato con le scritture e libri contabili;

3. Controlli di terzo livello (revisione interna): necessari per valutare la completezza, affidabilità e adeguatezza del processo di controlli interni (compresi quelli di primo e di secondo livello) ed individuare eventuali anomalie o violazioni di procedure o norme; tale funzione viene svolta dall'*Internal Audit*, il quale deve comunicare i risultati della verifica direttamente agli organi direzionali.

La prerogativa di un sistema di controlli interni efficiente rimane comunque “l’esistenza di una organizzazione aziendale adeguata ad assicurare la sana e prudente gestione delle banche e l’osservanza delle disposizioni loro applicabili”²⁵.

1.2.1 Il ruolo degli organi aziendali

La governance societaria viene determinata dal sistema di controlli interni, il quale deve collaborare con i diversi organi aziendali al fine di garantire un corretto funzionamento dell’istituto e il conseguimento degli obiettivi. Tali organi non vengono identificati in maniera specifica, ma in base alla funzione svolta (“supervisione strategica”, “gestione” e “controllo”), che deve essere ripartita tra l’organizzazione aziendale; è necessario che le funzioni vengano assegnate in maniera equilibrata, in modo da non creare concentrazioni di potere.

L’organo con funzione di supervisione strategica²⁶, che nell’assetto tradizionale corrisponde al Consiglio di Amministrazione (C.d.A.), ha il compito di definire il *business plan*, gli indirizzi strategici, gli obiettivi di rischio e l’eventuale soglia di tolleranza, avvallare il sistema di controllo dei rischi e delle segnalazioni di violazioni, la suddivisione

²⁵ Banca d’Italia, *Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013*, 2013, parte I, titolo IV, Capitolo 3, Sezione I. URL: <https://www.bancaditalia.it/compiti/vigilanza/normativa/archivio-norme/circolari/c285/index.html>.

²⁶ Banca d’Italia, *Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013*, 2013, parte I, titolo IV, capitolo 3, sezione II.

dei compiti e responsabilità alle funzioni aziendali e di assicurarsi che la struttura bancaria sia in linea con il modello di *business* e l'attività caratteristica. Analizza, inoltre, che il RAF sia coerente con gli obiettivi designati e che l'istituto detenga una soglia di capitale e liquidità sufficiente a coprire i rischi assunti; almeno una volta l'anno approva il piano predisposto dall'*Internal Audit* ed esamina la relazione effettuata dagli organi con funzioni di controllo.

L'organo con funzione di gestione, rappresentato dal Comitato Esecutivo o da uno o più amministratori delegati²⁷, ha la finalità di mettere in atto gli indirizzi deliberati nella precedente funzione; il direttore generale partecipa alla gestione in quanto è al vertice della struttura interna. In particolare, la funzione di gestione si occupa di seguire l'esternalizzazione delle funzioni aziendali, determinare il processo dedicato agli investimenti in nuovi prodotti e alla loro distribuzione e di monitorare il processo di controllo dei rischi, ponendo particolare attenzione alla diffusione di una cultura di prevenzione a tutti i livelli aziendali.

L'organo con funzione di controllo ha la "responsabilità di vigilare sulla completezza, adeguatezza, funzionalità e affidabilità del sistema di controlli interni e del RAF."²⁸; nel sistema tradizionale il compito viene attribuito al Collegio Sindacale, che supervisiona l'operato degli amministratori e ne controlla la coerenza con la normativa interna, proponendo degli interventi correttivi nel caso di irregolarità o mancanze. È una funzione importante in quanto vigila sulle funzioni del sistema di controlli interni e ne favorisce il coordinamento; inoltre per facilitare tale interazione l'organo con funzione di supervisione strategica è tenuto a diffondere un documento, nel quale vengono riportati i compiti e i doveri spettanti ai diversi organi e funzioni di controllo.

In questo ambito risultano determinanti alcune funzioni di controllo indipendenti e permanenti, quali la *compliance*, il *risk management* e l'*internal audit* dotati di conoscenze e risorse tali da consentire lo svolgimento dei compiti.

²⁷ Banca d'Italia, *Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013*, 2013, parte I, titolo IV, capitolo 3, sezione II. URL: <https://www.bancaditalia.it/compiti/vigilanza/normativa/archivio-norme/circolari/c285/index.html>.

²⁸ Banca d'Italia, *Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013*, 2013, parte I, titolo IV capitolo 3, sezione II.

1.2.2 RAF - Risk Appetite Framework

Il *Risk Appetite Framework* è un sistema essenziale per la funzione di *risk management* perché permette di definire la propensione al rischio, le soglie di tolleranza, i limiti e le politiche di governo dei rischi, nonché i processi per determinarli e attuarli.

La formalizzazione del RAF è importante “per la determinazione di una politica di governo dei rischi e di un processo di gestione dei rischi improntati ai principi della sana e prudente gestione aziendale.”²⁹; per fare ciò devono essere specificati i ruoli e i compiti assegnati a ciascun organo aziendale, in modo che vi sia una diffusa consapevolezza dei rischi a tutti i livelli e non circoscritta solo alla funzione di controllo rischi.

Le nozioni rilevanti ai fini del *Risk Appetite Framework* risultano i seguenti³⁰:

- *risk capacity* (massimo rischio assumibile): rappresenta il limite massimo di rischio che un istituto può assumere senza incorrere in violazioni (di requisiti patrimoniali o altri vincoli posti dagli azionisti o da Banca d'Italia);
- *risk appetite* (obiettivo di rischio o propensione al rischio): grado di rischio (complessivo e per tipologia) che la controparte ha deciso di assumere per raggiungere le proprie finalità strategiche;
- *risk tolerance* (soglia di tolleranza): definito come: “la devianza massima dal risk appetite consentita; la soglia di tolleranza è fissata in modo da assicurare in ogni caso alla banca margini sufficienti per operare, anche in condizioni di stress, entro il massimo rischio assumibile. Nel caso in cui sia consentita l’assunzione di rischio oltre l’obiettivo di rischio fissato, fermo restando il rispetto della soglia di tolleranza, sono individuate le azioni gestionali necessarie per ricondurre il rischio assunto entro l’obiettivo prestabilito;”³¹;

²⁹ Banca d'Italia, *Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013*, 2013, parte I, titolo IV, capitolo 3, allegato C. URL: <https://www.bancaditalia.it/compiti/vigilanza/normativa/archivio-norme/circolari/c285/index.html>.

³⁰ Banca d'Italia, *Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013*, 2013, parte I, titolo IV capitolo 3, sezione I.

³¹ Banca d'Italia, *Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013*, 2013, parte I, titolo IV capitolo 3, sezione I.

- *risk profile* (rischio effettivo): consiste nel rischio totale assunto, calcolato in un determinato momento;
- *risk limits* (limiti di rischio): “l’articolazione degli obiettivi di rischio in limiti operativi, definiti, in linea con il principio di proporzionalità, per tipologie di rischio, unità e o linee di business, linee di prodotto, tipologie di clienti.”³².

Il RAF una volta determinato il *risk capacity*, cioè il massimo rischio assumibile, indica le tipologie di rischio che la banca ha deciso di assumere e per ciascuna di esse fissa gli obiettivi (*risk appetite*), i limiti operativi (*risk limits*) e le eventuali soglie di tolleranza (*risk tolerance*), sia in condizioni di operatività ordinaria che di *stress*. Esistono, però, alcune circostanze al presentarsi delle quali l’esposizione a determinate categorie di rischio va limitata o evitata rispetto agli obiettivi e circostanze prestabiliti.

La mappatura dei rischi delinea alcune metriche utili per sintetizzare gli obiettivi di rischio e di rendimento³³:

- rischi quantificabili: parametri sia qualitativi che quantitativi, come ad es. misure di liquidità, adeguatezza patrimoniale ed espressive del capitale economico; sono calibrati secondo il principio di proporzionalità e si può far riferimento ai metodi utilizzati per l’identificazione dei rischi nell’ICAAP;
- rischi difficilmente quantificabili: rischi di tipo qualitativi, quali il rischio strategico, reputazionale o di compliance, che indirizzano la determinazione e l’aggiornamento dei processi e delle verifiche del sistema dei controlli interni.

Nella normativa non sono segnalati il numero di indicatori e la tipologia da utilizzare, perché è a discrezione dell’intermediario sceglierne un quantitativo coerente con l’attività svolta. Dopo aver compiuto tale scelta, le misure devono essere declinate in termini di *risk appetite*, *risk capacity* e *risk tolerance* e sviluppate in *risk limits* (limiti operativi) da attribuire a ciascun livello aziendale. Una volta determinati il *risk profile* e il *risk appetite*,

³² Banca d’Italia, *Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013*, 2013, parte I, titolo IV capitolo 3, sezione I. URL: <https://www.bancaditalia.it/compiti/vigilanza/normativa/archivio-norme/circolari/c285/index.html>.

³³ Banca d’Italia, *Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013*, 2013, parte I, titolo IV capitolo 3, allegato C.

ne deve essere data opportuna comunicazione sia alla compagine aziendale che agli *stakeholders* esterni; è necessario, inoltre, verificare l'andamento del *risk profile* rispetto alla propensione al rischio, al fine di tenere sotto controllo eventuali scostamenti. Nel caso di superamento delle soglie la banca deve mettere in atto delle misure di *escalation*, ovvero degli interventi gestionali in modo da mitigare eventuali rischi rilevanti.

Periodicamente è importante anche controllare l'efficienza del RAF e la sua coerenza con la *governance* aziendale con le evoluzioni del contesto economico e con il modello di *business*.

Capitolo 2

Il processo di gestione del rischio di credito e la determinazione dei Non Performing Loans

2.1 Le componenti del rischio di credito: la perdita attesa e inattesa

Il rischio di credito è un fattore che può pesantemente incidere sulla situazione economica, finanziaria e patrimoniale delle banche e proprio per questo gli istituti devono dotarsi di strumenti in grado non solo di monitorare il rischio di insolvenza dei clienti, ma anche tutte le sue principali componenti: la perdita attesa o *Expected Loss* (EL) e la perdita inattesa o *Unexpected Loss* (UL).

Con perdita attesa si intende la perdita che un istituto bancario si aspetta mediamente di subire a fronte di un credito o di un portafoglio di crediti; viene calcolata una stima del valore medio delle perdite in quanto non risulta possibile quantificarle in maniera esatta in un orizzonte temporale futuro.

La stima della *Expected Loss* è possibile considerando tre elementi:

- la probabilità di *default* (*Probability of Default* - PD): il *default* avviene quando il debitore non è in grado di onorare i propri impegni (solitamente nell'arco di un anno). Ogni controparte è inserita in una classe di *rating*, che presenta un *range* di valori di PD (in aumento da una classe meno rischiosa a una più rischiosa); più alta sarà la PD maggiore sarà la probabilità che si verifichi l'insolvenza e che la banca accresca di conseguenza il tasso di interesse collegato al prestito, al fine di compensare il rischio sopportato. Gli intermediari per la stima della PD possono utilizzare due diversi approcci:

1. il metodo basato sul mercato di capitali, al fine di determinare la probabilità di *default* delle imprese quotate. Per far ciò gli istituti devono stabilire una corrispondenza tra la *Distance to Default* (DD)³⁴ e i tassi di insolvenza (detto Modello KMV); in precedenza la PD veniva invece calcolata tramite i prezzi azionari³⁵ (Modello di Merton);
 2. il metodo basato sui *rating* creditizi, tramite il quale la banca o un'agenzia assegnano un *rating* a soggetti *Corporate* o Privati, usufruendo di modelli interni che associano ad ogni classe una probabilità di *default*.
- L'esposizione attesa in caso di insolvenza (*Exposure At Default* - EAD): attesta l'effettivo ammontare dell'esposizione della banca al momento del *default* e interessa principalmente le linee di credito più elastiche, in cui l'utilizzo effettivo può differenziarsi dall'accordato massimo. Risultano quindi essenziali due elementi: la quota di fido utilizzata (DP - *Drawn Portion*) e quella non utilizzata (UP - *Undrawn Portion*), in quanto con quest'ultima il debitore può aumentare a seconda delle necessità la propria esposizione.

La formula risulta la seguente:

$$EAD = DP + (UP \times UGD)$$

dove UGD (*Usage Given Default*) rappresenta la parte di fido usufruita dal soggetto in corrispondenza dell'insolvenza.

- Il tasso di perdita in caso di insolvenza (*Loss Given Default* - LGD): rappresenta in maniera percentuale la perdita in caso di insolvenza e può essere sensibilmente inferiore a quanto concesso per l'utilizzo di strumenti di mitigazione del rischio. Analiticamente:

³⁴ La *Distance to Default* è una grandezza derivante dalla differenza tra il valore di mercato dell'attivo e quello del passivo, che consente di disporre in maniera ordinata i debitori a seconda della loro rischiosità.

³⁵ Con il modello di Merton la società è ritenuta insolvente solamente nell'istante in cui il valore dell'attivo è inferiore al passivo; di conseguenza gli azionisti subiranno una perdita pari alla differenza tra i due valori.

$$\text{LGD} = 1 - R$$

dove R (*Recovery Rate*) è il tasso di recupero.

La misurazione dell'*Expected Loss* è stata poi integrata in relazione alla durata dei finanziamenti detta *Maturity*; i portafogli di crediti, infatti, sono composti da strumenti con diversa durata e rischiosità, due elementi che dipendono, però, l'uno dall'altro in maniera proporzionale.

Analiticamente la perdita attesa viene calcolata come segue:

$$\text{EL} = \text{EAD} \times \text{PD} \times \text{LGD}$$

In alcuni casi è possibile che l'istituto di credito subisca una perdita superiore a quella stimata in precedenza; si parla, infatti, di perdita inattesa quando le valutazioni effettuate *ex-ante* si rivelano errate o inesatte *ex-post*. Tale rischio deve essere adeguatamente coperto nel patrimonio e per questo motivo è necessario che le banche fissino dei tassi in grado di remunerare oltre ai costi operativi anche le componenti di perdita. La perdita può comunque essere attenuata tramite la diversificazione del portafoglio dei crediti e risulterà tanto più inferiore quanto più ridotta sarà la correlazione tra i singoli prestiti. Quindi, per minimizzare la perdita inattesa complessiva è importante che i portafogli di crediti siano composti da attività poco o per niente correlate in termini di settori produttivi o aree geografiche; non è possibile, però, eliminare completamente il rischio totale, perché esistono diverse dinamiche non attenuabili con la diversificazione (ad es. quella economica).

Le banche che utilizzano il metodo IRB devono costituire degli strumenti di misurazione del rischio di credito in grado di attribuire ai debitori un giudizio di *rating*, relativo all'affidabilità della controparte. Tale giudizio rappresenta un elemento principale degli accordi di Basilea, in quanto permette di definire con esattezza i requisiti patrimoniali e di incidere sulla gestione corretta e prudente delle banche.

Le variabili essenziali che compongono l'IRB sono sei: alle quattro già esposte (PD, LGD, EAD e *Maturity*) si aggiungono l'*Asset Correlation*, che calcola il grado di correlazione tra due o più attività di diverse controparti (viene fornito dall'Autorità di Vigilanza qualunque

sia il metodo di misurazione utilizzato) e la *Confidence Interval*, che rappresenta il grado di confidenza scelto per incrementare il capitale economico (anche questo viene assegnato dall'Autorità di Vigilanza).

Nell'IRB base gli intermediari devono solamente calcolare la probabilità di *default*, in quanto gli altri parametri vengono forniti dalla normativa; invece, per quelli che utilizzano il metodo IRB avanzato, la misurazione della PD, EAD, LGD e *Maturity* deve essere svolta internamente.

Non è comunque permesso agli istituti di fornire proprie misurazioni in merito al grado di correlazione e di confidenza, visto che le stesse vengono prefissate dall'Autorità in maniera omogenea e seguendo regole generali.

2.2 La misurazione del rischio di credito: il rating

Il *rating* è un giudizio sul grado di affidabilità del debitore e in particolare sulla sua capacità di ripagare il prestito in un periodo di tempo predefinito. Il sistema di *rating* comprende l'insieme di metodi, sistemi organizzativi, di supervisione ed informatici che consentono di raccogliere ed elaborare informazioni utili al fine di valutare il merito di credito di un soggetto richiedente e la rischiosità del tipo di operazione da concedere ³⁶. Tale sistema di fonda principalmente su tre elementi ³⁷:

1. dati quantitativi: informazioni oggettive, che derivano dalla consultazione di documenti contabili riguardanti la redditività e la situazione finanziaria del soggetto richiedente (es. bilanci aziendali);
2. dati qualitativi: si fondano su elementi che necessitano di una valutazione e di un'analisi da parte di esperti del merito di credito e che comportano un maggior confronto e dialogo con il debitore (es. assetto societario, controlli interni, piani industriali, strategie commerciali...);

³⁶ Basel Committee on Banking Supervision, *Basel II: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: A Revised Framework - Comprehensive Version*, 30 giugno 2006, pag. 96.
URL: <http://www.bis.org/publ/bcbsca.htm>.

³⁷ Associazione Bancaria Italiana, *Conoscere il rating Come viene valutata l'affidabilità delle imprese con l'Accordo di Basilea*, Bancaria Editrice, maggio 2010, pagg. 8 e ss.

3. dati andamentali: relativi sia al rapporto esistente tra la controparte e l'intero sistema bancario (compresa la banca concedente), desumibile ad esempio tramite la Centrale dei Rischi (CR)³⁸, sia da *database* interni all'istituto, quali *report* riguardanti la movimentazione del conto corrente, sconfinamenti e ritardi nei pagamenti.

È fondamentale comunque contestualizzare le informazioni che si hanno a disposizione a seconda della tipologia di controparte e del settore di appartenenza.

Tramite il sistema di *rating* gli istituti di credito ordinano i soggetti in base alla loro rischiosità, arrivando, così, a identificare le diverse componenti di rischio (PD, LGD, EAD e M) relative alle singole concessioni.

Il *rating* può anche essere stimato da agenzie accreditate, che su richiesta di società, enti o stato forniscono una valutazione (pubblica o privata) sulla loro capacità di ripagare il debito; tale giudizio è molto importante in quanto incide sulla possibilità di accesso al credito da parte dei soggetti analizzati.

Le più note agenzie di *rating* sono tre, tutte con sede principale a New York:

- *Standard & Poor's*: fondata nel 1941, ad oggi è conosciuta non solo per le sue valutazioni, ma anche per gli indici di mercato;
- *Moody's*: ha iniziato la propria attività nel 1900 e nel tempo si è fatta conoscere sia per i giudizi di *rating* che per i report di ricerca, analisi di rischio e *credit rating*;
- *Fitch*: fondata nel 1913 e già nel 1924 la *Fitch Publishing Company* fornì la prima scala di *rating* (da AAA a D), che viene ancora oggi utilizzata.

³⁸ La Centrale dei Rischi ricopre un ruolo fondamentale in quanto, grazie al suo costante aggiornamento, consente alle banche di valutare in qualsiasi momento il comportamento di un soggetto affidato o potenziale nei confronti del sistema. La CR più importante in Italia è quella della Banca d'Italia, la quale contiene e riceve segnalazioni su operazioni superiori a 30 mila euro; le altre CR nel nostro paese sono controllate da società private.

Solitamente l'analisi del rischio di credito di un ente viene effettuata tramite l'utilizzo di una scala di valori che comprende in modo sintetico dati quantitativi e qualitativi; tale scala nel caso di *Standard & Poor's* va da AAA (massima solvibilità) a D (insolvente), mentre per l'agenzia *Moody's* lo stato di insolvenza si raggiunge già nella classe C.

Standard & Poor's	Moody's	Fitch Ratings	Rischio
AAA	Aaa	AAA	Praticamente senza rischio
AA+	Aa1	AA+	Rischio quasi nullo
AA	Aa2	AA	
AA-	Aa3	AA-	
A+	A1	A+	Al momento rischio quasi nullo possibili rischi futuri
A	A2	A	
A-	A3	A-	
BBB+	Baa1	BBB+	Rischio medio-basso
BBB	Baa2	BBB	
BBB-	Baa3	BBB-	
BB+	Ba1	BB+	Rischio medio-alto
BB	Ba2	BB	
BB-	Ba3	BB-	
B+	B1	B+	Rischio alto
B	B2	B	
B-	B3	B-	
CCC+	Caa	CCC	Rischio elevato
CCC	Ca		
CCC-	C		
D		DDD	Default
		DD	
		D	

Figura 2: Classi di rating secondo le agenzie Standard and Poor's, Moody's e Fitch. ³⁹

2.2.1 Il processo di attribuzione del rating

Il *rating* viene assegnato tramite l'utilizzo di modelli di *credit scoring*, che consentono di attribuire al potenziale affidato un punteggio numerico (*score*) sulla base della valutazione di informazioni di tipo qualitativo, quantitativo ed andamentale. Il punteggio numerico viene poi definito in termini di *probabilità di default* e tramite la scala

³⁹ Immagine tratta da: Moneyfarm, *Cos'è il rating*. URL: <https://blog.moneyfarm.com/it/guide/mercati-finanziari/cosa-e-il-rating/>.

interna di *rating* convertito in diverse classi, ordinate in funzione del rischio di credito; questo significa che se ci si muove da una classe di merito meno rischiosa ad una più rischiosa la probabilità di *default* delle controparti aumenta. Di solito i dati qualitativi vengono aggiunti dopo aver effettuato lo *score* statistico di quelli quantitativi, tramite la procedura di *override*, che consiste nella valutazione delle informazioni disponibili e possibile modifica a rialzo o ribasso dello *score* da parte di un'analista del credito. L'analista, quindi, dopo aver analizzato la posizione, confronta il proprio giudizio con lo *score* assegnato dalla procedura: se risultano coerenti lo stesso verrà confermato, altrimenti si dovrà procedere con l'*override*. Con un *override* migliorativo è previsto un intervento obbligatorio di analisi e convalida delle considerazioni effettuate dall'operatore da parte dell'addetto crediti; se tali giudizi risultano validi e fondati l'addetto autorizza un *rating* compreso tra quello proposto dall'analista e quello risultante dall'applicazione del modello statistico.

Con un *override* peggiorativo, invece, l'operatore procede con l'assegnazione immediata di un *rating* inferiore nei confronti dell'affidato, senza la necessità di validazione della proposta da un organo terzo.

Il *rating* stabilito alle controparti viene periodicamente controllato, esaminato e aggiornato da parte degli istituti di credito (solitamente una volta l'anno, tranne per le posizioni particolarmente rischiose per le quali la revisione avviene in maniera più frequente) sulla base delle nuove informazioni a disposizione.

Gli istituti di credito durante il processo di attribuzione del *rating* devono sottostare ai requisiti di seguito elencati⁴⁰:

- completezza delle informazioni: le banche devono dotarsi sia di idonei sistemi organizzativi, al fine di verificare i dati a disposizione, che di adeguate procedure interne, per eseguire una corretta ed approfondita analisi delle informazioni utilizzate nel processo. La completezza informativa può essere raggiunta anche integrando al sistema di valutazione automatico i dati qualitativi di natura soggettiva;

⁴⁰ Banca d'Italia, *Recepimento della nuova regolamentazione prudenziale internazionale Metodo dei rating interni per il calcolo del requisito patrimoniale a fronte del rischio di credito*, luglio 2006, paragrafo 4.2.1. URL: http://www.bancaditalia.it/compiti/vigilanza/normativa/consultazioni/2006/basilea2/Doc_Cons_IRB.pdf.

- documenti sulla struttura del sistema di *rating*: è importante che gli istituti formalizzino all'interno del *corpus* normativo la modalità di assegnazione dei *rating*, le caratteristiche del modello utilizzato e il processo di autorizzazione interna, nonché la cronologia delle modifiche apportate, per permettere sia al sistema di controlli interno che alla Banca d'Italia di esaminare tutti i cambiamenti avvenuti;
- integrità del processo di attribuzione del *rating*: gli istituti devono prestare particolare attenzione all'intervento umano all'interno di tale processo, in quanto sia l'assegnazione del *rating* che la sua revisione devono essere svolti da soggetti che non traggono diretti vantaggi dalla concessione del credito; per questo motivo è necessario limitarlo, promuovendo e rafforzando il processo automatico;
- replicabilità: il modello utilizzato dalla banca per l'attribuzione del *rating* deve essere di facile comprensione sia per i soggetti interessati, che per quelli esterni (quali la Banca d'Italia);
- univocità: a ciascun soggetto deve essere associato un unico *rating*.

Il debitore al fine di rendere più vantaggioso il rapporto con la banca ed ottenere un *rating* migliore può fornire la documentazione richiesta in modo completo ed entro le scadenze prestabilite, oltre che chiedere informazioni sui processi di valutazione adottati dall'istituto. Le imprese che vogliono migliorare il proprio *rating* devono intervenire nel rapporto con la banca e mettere in atto azioni concrete per efficientare il sistema di controllo e gestione aziendale.

2.2.2 Le classi di rating

Gli istituti di credito devono assegnare un *rating* al potenziale affidato, che rappresenti non solo la possibilità che il debito non venga ripagato, ma anche le peculiarità dell'operazione. Per fare ciò è necessario determinare, oltre alla probabilità di *default* (che

definisce solo il grado di solvibilità della controparte), anche i valori di *Recovery Rate*, *Exposure At Default* e *Maturity* al fine di definire la densità delle perdite (*loss distribution*) per ogni singola esposizione.

Una volta calcolati i diversi valori di PD, le banche associano le esposizioni alle classi di *rating*; ad ogni classe di merito vengono assegnate tutte le operazioni (a prescindere dalla loro natura) relative allo stesso soggetto affidato a seconda di un determinato *range* di PD⁴¹.

Un *rating* granulare è maggiormente indicato in quanto previene la concentrazione dei debitori in una o più classi e permette un *pricing* delle concessioni più corretto.

A tal proposito si possono utilizzare tre diversi approcci per associare le esposizioni alle differenti classi di merito creditizio⁴²:

- statistico, che prevede la stima della probabilità di *default* per ogni singolo debitore partendo da un punteggio assegnato da un modello di *scoring*;
- del mapping, in cui molte banche confrontano i propri *rating* con quelli di agenzie accreditate (es. *Moody's* o *Standard & Poor's*) e utilizzano quindi i tassi pubblici per calcolare la PD dei *rating* interni;
- attuariale, nel quale si utilizza il tasso di insolvenza storico per valutare la probabilità di *default* futura (approccio che la normativa spinge ad attuare ed implementare). Il tasso passato viene calcolato (per ogni classe) come il rapporto tra il numero di inadempienze verificatesi nel corso di un anno e il numero di debitori potenzialmente insolventi. Tale metodo si basa su due presupposti importanti:
 1. la probabilità di *default* è uguale per tutti i debitori appartenenti ad una stessa classe di *rating*;

⁴¹ Le eccezioni che si possono riscontrare sono relative ad esposizioni in valuta o assistite da garanzie personali.

⁴² Resti A., Sironi A., *Rischio e valore nelle banche: misura, regolamentazione, gestione*, Egea, 2008, pagg. 468 e ss.

2. la probabilità di *default* collegata ad una particolare classe rimane stabile nel tempo (PD passata = PD futura).

Nell'approccio attuariale si può notare come classi di merito creditizie migliori siano caratterizzate da una maggiore stabilità e da una probabilità di insolvenza pressoché nulla.

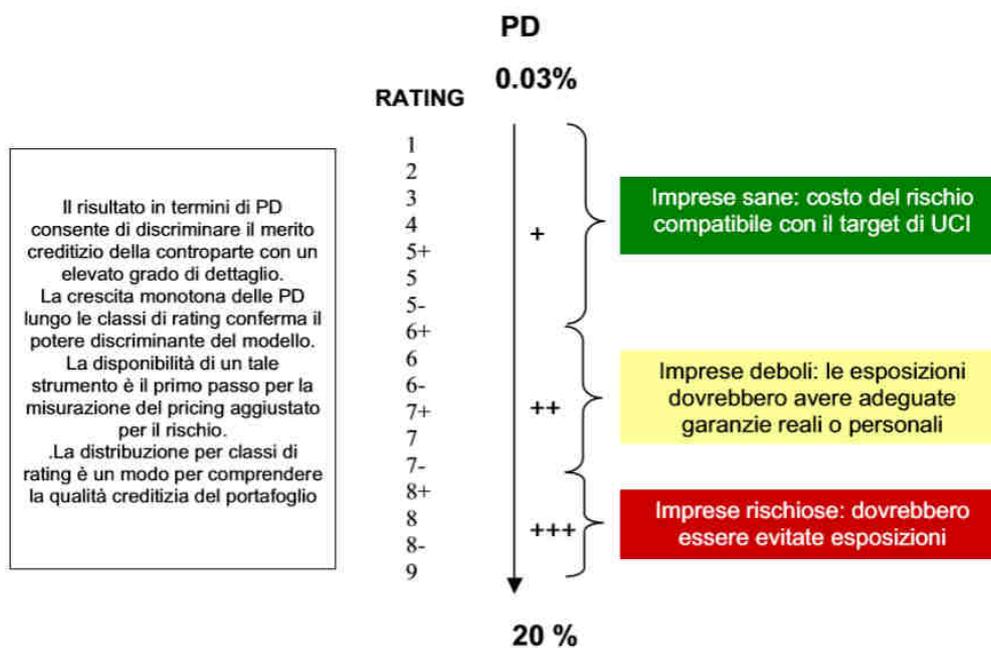


Figura 3: Esempio di suddivisione in classi di rating e corrispondenza con la probabilità di default. ⁴³

La Figura 3 riporta diverse classi di merito creditizio a loro volta suddivise in altri livelli (ad esempio 6, 6+ e 6-) in quanto all'interno della medesima classe sono presenti debitori con rischiosità differenti; il segno + associato ad una determinata classe avvicina la stessa a quella con rischio minore.

⁴³ Immagine tratta da: Venesio C., Galmarini F., *Metodologie di erogazione del credito alle imprese: stato dell'arte e tendenze evolutive*, in Seminario su Banche, mercati finanziari e imprese: il sentiero dello sviluppo e della competitività, ABI, 2005. URL: <http://www.assbb.it/contenuti/news/files/quaderno2019.pdf>

2.3.3 Il pricing del credito

Per la determinazione del *pricing* del credito non è sufficiente la sola analisi del merito creditizio del potenziale affidato, ma è necessario anche considerare tutte le informazioni relative all'operazione che l'istituto bancario deve perfezionare.

Nella definizione della *loss distribution* l'intermediario deve tenere in considerazione tutte le componenti di rischio ed usufruire dei dati qualitativi e quantitativi precedentemente raccolti.

Per il calcolo della EAD è essenziale conoscere l'importo dell'operazione, la durata, i flussi attesi e la congruenza della forma tecnica utilizzata, mentre per l'LGD analizzare attentamente le garanzie a disposizione (personali o reali), la realizzabilità delle stesse e i vincoli giuridici.

Le garanzie rivestono un ruolo principale, in quanto sono in grado di ridurre il costo legato all'operazione e favorire l'accesso al credito delle controparti; per questo motivo è bisogna analizzare con cura il profilo del garante e la solidità della garanzia, verificandone l'adeguatezza con il tipo di operazione richiesta.

La misurazione della *loss distribution* consente agli intermediari di delineare il profilo di rischio del cliente a seconda del tipo di finanziamento da emettere; in questo modo l'istituto è in grado di formulare il prezzo adatto a coprire i costi sostenuti e di ottenere una remunerazione in linea con il rischio assunto.

Il *pricing* del credito va quindi interpretato come il tasso attivo che l'istituto deve applicare al fine di conseguire un prezzo che rispecchi il livello reale di rischio del cliente; tale tasso non può essere fissato liberamente dalla banca (se non nel caso in cui la stessa detenga un elevato potere di mercato), perché deve comprendere sia le condizioni di mercato nel quale l'istituto opera che gli obiettivi fissati in termini di redditività (per avere ricavi sufficienti per continuare a svolgere la propria attività e remunerare gli azionisti).

I costi legati alla concessione del credito (per singola operazione) sono comprensivi delle spese per la raccolta del risparmio e per i dipendenti impegnati nel processo di selezione, analisi e monitoraggio della clientela, degli oneri amministrativi (contenziosi - recupero in caso di insolvenza) e quelli relativi alla perdita attesa ed inattesa. Solo considerando tutti questi elementi è possibile fissare la misura di *pricing risk-adjusted* che tenga in

considerazione le conseguenze che la concessione del credito può avere sulla redditività dell'istituto.

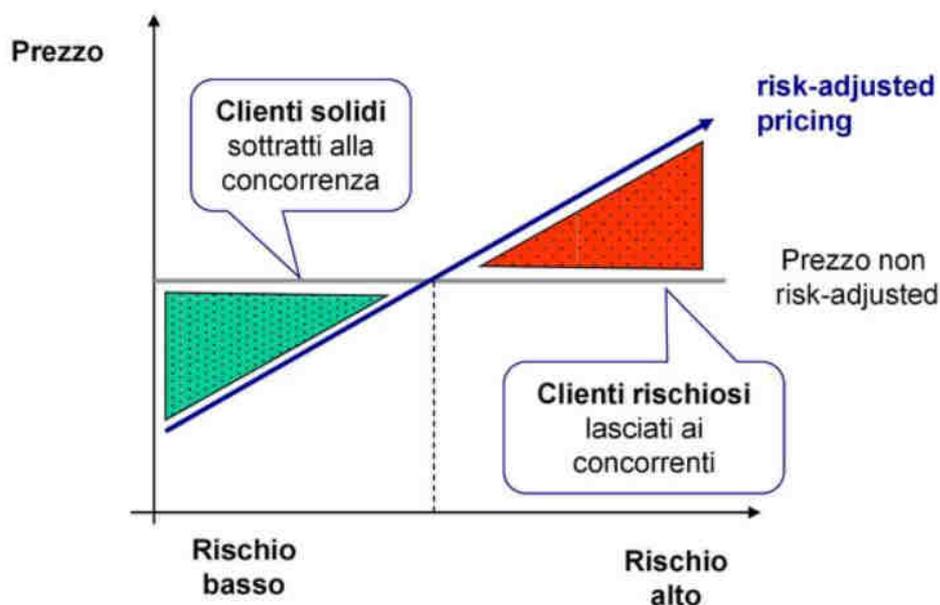


Figura 4: Il processo per la determinazione del pricing risk-adjusted.⁴⁴

Come da Figura 4, solamente tramite l'applicazione di prezzi maggiormente competitivi rispetto alla concorrenza, la banca riuscirà ad attrarre i clienti più solidi, mentre quelli più rischiosi dovranno remunerare la loro elevata onerosità con prezzi più alti, altrimenti andranno dalla concorrenza.

2.3 Da credito in bonis a Non Performing Loans

Sono definiti crediti *in bonis* quei crediti che l'intermediario può vantare nei confronti di controparti ritenute solvibili; tali controparti risultano infatti in grado di rimborsare in maniera integrale quanto concesso nei tempi e modi stabiliti nell'accordo iniziale stipulato

⁴⁴ Immagine tratta da: Grasso G. R., *Cluster Analysis e correlazione del rischio nelle strategie Rating Based*, Milano, 5 ottobre 2011. URL: http://www.aicsweb.it/documenti/BLC2011/6_Eurocredit%20K%20Finance pubblica_BLC%20Forum%202011.pdf.

con l'istituto. In sostanza questi crediti sono l'opposto di quelli deteriorati, che invece non consentono alle banche il recupero del credito alle condizioni inizialmente concordate.

Prima di procedere con l'erogazione dell'operazione, l'intermediario valuta il merito di credito del possibile cliente ossia la sua capacità di rimborsare quanto richiesto; il processo è svolto internamente e risulta essenziale per esaminare e determinare il grado di rischiosità della controparte.

L'analisi effettuata permette alla banca, da un lato di verificare che le caratteristiche del cliente siano in linea con il tipo di operazione da concedere e dall'altro di definire la forma tecnica più opportuna per entrambi i soggetti.

La valutazione del merito di credito avviene prima di ogni nuova concessione e rappresenta un adeguato metodo per monitorare la clientela durante tutta la durata dell'operazione. Questa prima fase è definita *istruttoria* ed è importante perché vengono raccolte dalla controparte una serie di informazioni, analizzate poi dal punto di vista quantitativo, qualitativo ed andamentale, al fine di formulare un parere sulla capacità di rimborso e sui rischi legati all'operazione. L'organo proponente, essendo a stretto contatto con il cliente, ha il compito di richiedere tutti i dati necessari per dar seguito alla richiesta e definire il corretto *rating* del debitore. Per quanto riguarda il primo aspetto, i documenti richiesti in fase di istruttoria sono di tipo identificativo (per le persone fisiche carta d'identità, codice fiscale, eventuali doc. di iscrizione all'albo dei Professionisti, mentre per le imprese la visura camerale, lo statuto e l'atto costitutivo, verbali di nomina degli Amministratori e documenti identificativi degli stessi) e valutativo (per le persone fisiche la dich. dei redditi, localizzazione immobili ed eventuali ipoteche sugli stessi, mentre per le imprese bilanci ufficiali, *business plan*, dettaglio crediti - debiti e clienti - fornitori); il proponente può richiedere al potenziale cliente anche informazioni relative alla situazione degli affidamenti bancari e dei dati settoriali, quali ad esempio il posizionamento competitivo, la situazione del settore di appartenenza, la tipologia di prodotti, i sistemi di produzione e le politiche di *marketing* utilizzate. Per quanto riguarda il secondo aspetto, invece, l'analista sottopone i documenti raccolti ad una verifica in modo da determinare lo *score* a cui corrisponde uno specifico *rating* (lo *score* però non è puntuale, in quanto devono essere considerate anche le notizie che non possono essere colte da un modello statistico). Se si considera il settore *retail* è corretto utilizzare un modello standardizzato e automatizzato per l'assegnazione del *rating* perché il profitto è limitato e non sarebbe

giustificabile l'applicazione di procedure più complesse, mentre per il settore *corporate* è fondamentale che vi sia l'apporto dell'analista nel processo di attribuzione, in quanto consente di stabilire in maniera più precisa il merito di credito della controparte.

“E' sempre previsto che l'istruttoria comporti l'espressione di un parere non vincolante e che venga elaborata dagli uffici con poteri deliberanti inferiori (i proponenti) e trasmessa agli uffici con poteri deliberanti superiori.”⁴⁵.

Infatti, gli operatori proponenti possono solamente analizzare e deliberare le pratiche di fido che rientrano nella loro autonomia, rimandando e altre agli organi con poteri deliberativi, che dovranno esprimere un proprio giudizio sulla base delle informazioni ottenute dal cliente e della valutazione espressa dall'addetto (fase *deliberativa*); l'organo deliberante può così decidere se approvare la proposta, modificarla o respingerla.

Nel caso di delibera positiva si procede con la predisposizione dei documenti e successivamente con il perfezionamento dell'operazione (erogazione dei fondi ed acquisizione garanzie - fase *esecutiva*).

2.3.1 Monitoraggio e gestione del credito in bonis

Dopo la concessione del prestito l'istituto attiva il monitoraggio in via continuativa della posizione, integrato anche dal processo di revisione dell'esposizione.

Il monitoraggio serve per controllare il comportamento della controparte e cogliere qualsiasi segnale di difficoltà, al fine di consentire alla banca di mettere in atto azioni tempestive per contrastare le perdite.

La revisione viene, invece, effettuata o con cadenza periodica (un anno o un periodo inferiore) o quando risulta necessaria ⁴⁶ con lo scopo di individuare gli elementi in grado di alterare o peggiorare il profilo di rischio del cliente; per questo è importante che vengano richiesti alla controparte documenti aggiornati sulla propria situazione economica - finanziaria, che venga verificato il lavoro canalizzato alla banca (in modo da dedurre se il

⁴⁵ Paolo Biffis, *Analisi del Merito di Credito*, EIF-e.Book, 2014, pag. 22.

⁴⁶ La revisione può anche essere svolta a fronte della richiesta da parte del cliente di estensione dell'affidamento o variazione delle condizioni contrattuali. Rutigliano M., *Il bilancio della banca e degli altri intermediari finanziari*, Milano, Egea, 2006, pag. 125.

rapporto viene utilizzato in maniera occasionale o primaria) e l'utilizzo dell'affidamento concesso⁴⁷.

Per il monitoraggio continuativo del debitore la banca usufruisce di appositi strumenti utili per cogliere eventuali anomalie nell'utilizzo del credito, che possono di fatto anticipare un probabile deterioramento della posizione, come ad esempio i sistemi di *Early Warning* (EWI). Un generico processo di allerta precoce si suddivide nelle seguenti fasi⁴⁸:

1. creazione di un motore di allerta precoce, per ciascun portafoglio, da parte del *back office* e potenziamento dello stesso tramite l'adozione di una duplice prospettiva:
 - a livello di portafoglio: determinazione di indicatori per ciascuna porzione di portafoglio e classe di rischio; secondo la BCE il portafoglio andrebbe suddiviso in diverse classi di rischio e per ogni categoria effettuata un'analisi di sensibilità sulla base di informazioni interne ed esterne, per segnalare le parti di portafoglio che potrebbero subire lo *shock*;
 - a livello di operazione/debitore: identificazione di particolari indicatori per ogni operazione/debitore sulla base di informazioni di origine interna o esterna;
2. gestione dei segnali di allerta precoce da parte del *front office*, dotato di strumenti efficaci che gli consentano di cogliere tempestivamente i primi segnali di deterioramento delle posizioni e di avvertire gli organi superiori, in modo che possano mettere in atto azioni contenitive.
3. riclassificazione e attribuzione alle unità dedicate ai NPLs in caso di deterioramento della qualità creditizia;

⁴⁷ Una linea non utilizzata diventa onerosa per l'istituto, mentre una troppo utilizzata potrebbe mettere in discussione la capacità di rimborso della controparte.

⁴⁸ European Central Bank, *Linee guida per le banche sui crediti deteriorati (NPL)*, marzo 2017, paragrafo 3.6. URL: https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/guidance_on_npl.it.pdf.

4. assicurazioni della qualità mediante la registrazione delle attività nei sistemi informativi e controlli di secondo e terzo livello.

Il *risk management* ha il compito di sviluppare e applicare gli indicatori del sistema di EWI, determinati tramite modelli statistici o apposite griglie di valori di soglia⁴⁹, utilizzando sia dati interni che esterni. Le informazioni raccolte internamente fanno riferimento ad un monitoraggio attento e costante delle posizioni, in modo da cogliere prontamente eventuali situazioni di difficoltà finanziaria delle controparti. Queste situazioni possono essere identificate, ad esempio, in un utilizzo pieno delle linee di affidamento concesse, sconfinamenti rilevanti (anche continuativi), in una diminuzione del fatturato, nei ritardi negli incassi da parte dei clienti della società o dei pagamenti nei confronti dei fornitori, o nel caso di persone fisiche, nella perdita del lavoro, nella riduzione dello stipendio o in un calo dei trasferimenti bancari. A supporto dell'analisi interna la banca utilizza anche delle informazioni raccolte esternamente (maggiormente soggette a distorsioni); da un lato gli indicatori a livello di debitore rilevano eventuali segnali di anomalia derivanti dalla Centrale dei Rischi e dai Sistemi di Informazioni Creditizie (SIC), da tribunali (fallimento ed eventuali azioni legali) oppure da informazioni pubbliche, come il *rating* attribuito al debitore da agenzie esterne, mentre dall'altro gli indicatori a livello di portafoglio sono creati tramite indici di mercato riferibili al settore di attività o al contesto macroeconomico.

Davide Capuzzo, *Analytics Director* di *CRIF Decision Solutions* in un articolo di Banca e Finanza, definisce le principali caratteristiche di un modello EWI, che sono:

- “la complementarità con i sistemi di rating interno, in termini di tempestività degli indicatori utilizzati per anticipare il deterioramento e della loro varietà specie con l'acquisizione di informazioni non sempre utilizzate nei processi di valutazione interni”;
- il “disegno di un sistema di azioni e deleghe gestito da un processo di PEG evoluto”, che consenta di integrarsi con dati non convenzionali, di incrementare le

⁴⁹ Facile E., Giacomelli A., *L'importanza dell'analisi andamentale del rapporto banca-impresa*, Amministrazione & Finanza 21/2005, 15 novembre 2005, pag. 60.

strategie e di creare un report completo per la misurazione delle performance dei gestori;

- “un processo di accompagnamento nel cambio culturale delle risorse” in modo armonico.

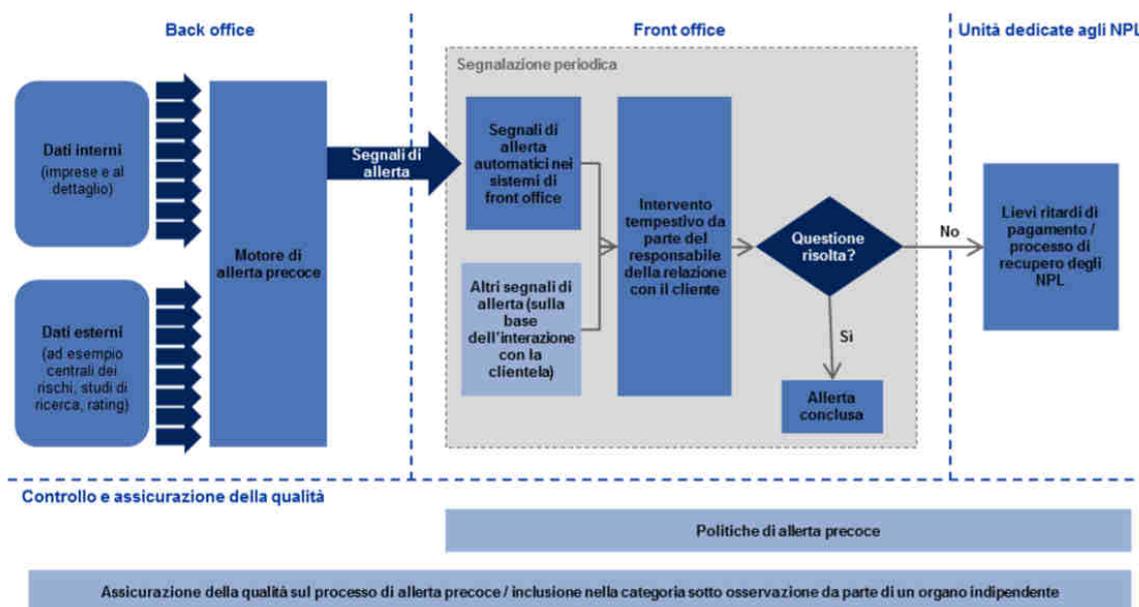


Figura 5: Esempio di modello di allerta precoce.⁵⁰

Un altro importante e utile elemento per il monitoraggio del credito *in bonis* è rappresentato dalla Centrale dei Rischi (CR), gestita da Banca d'Italia o dai Sistemi di Informazione Creditizia (SIC), gestiti invece da soggetti privati.

La CR è un sistema informativo che indica il grado di indebitamento della clientela nei confronti degli istituti bancari, delle società finanziarie e delle società di cartolarizzazione; mensilmente le banche comunicano a Banca d'Italia i crediti in essere verso i propri clienti, solo se pari o superiori a € 30.000,00 e quelli a sofferenza, la cui soglia si riduce a € 250,00. Di conseguenza Banca d'Italia informa tutti gli istituti sull'esposizione totale di ogni debitore segnalato; in CR risultano segnalati non solo i soggetti che hanno ottenuto un

⁵⁰ Immagine tratta da: European Central Bank, *Linee guida per le banche sui crediti deteriorati (NPL)*, marzo 2017. URL: https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/guidance_on_npl.it.pdf.

finanziamento, ma anche eventuali garanti e linee di crediti di firma, solo se il loro importo supera quello di censimento⁵¹.

Gli intermediari possono richiedere la CR anche di soggetti non clienti, ma che abbiano almeno presentato domanda di affidamento e di soggetti collegati, quali i garanti, solo per valutarne il merito creditizio.

Tale sistema è stato creato al fine di consentire una corretta valutazione del merito creditizio del potenziale affidato, aumentare la qualità del credito erogato dalle banche e mantenere l'equilibrio del sistema finanziario; inoltre, consente l'accesso al credito a quella clientela considerata maggiormente meritevole.

SEZIONE	CATEGORIE DI CENSIMENTO
<i>CREDITI PER CASSA</i>	rischi autoliquidanti, rischi a scadenza, rischi a revoca, finanz. a procedura concorsuale e altri finanz. particolari, sofferenze
<i>CREDITI DI FIRMA</i>	garanzie connesse con operazioni di natura commerciale e garanzie connesse con operazioni di natura finanziaria
<i>GARANZIE RICEVUTE E DERIVATI FIANZIARI</i>	garanzie reali o personali, contratti derivati over the counter e operazioni con regolamento a lungo termine
<i>SEZIONE INFORMATIVA</i>	operazioni effettuate per conto di terzi, crediti per cassa: operazioni in pool - azienda capofila, crediti per cassa: operazioni in pool - altra azienda partecipante, crediti per cassa: operazioni in pool - totale, crediti acquisiti (originariamente) da clientela diversa da intermediari - debitori ceduti, rischi autoliquidanti - crediti scaduti, sofferenze - crediti passati a perdita, crediti ceduti a terzi

⁵¹ Banca d'Italia, *Le guide della Banca d'Italia. La Centrale dei rischi in parole semplici*, 4 dicembre 2018. URL: <http://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/guide-bi/guida-centrale/index.html>.

Classificazione delle posizioni di rischio	
<i>VARIABILI DI CLASSIFICAZIONE</i>	nozione, localizzazione, divisa, durata originaria e residua, import - export, tipo attività e garanzia, censito collegato, stato del rapporto, fenomeno correlato, qualità del credito
<i>CLASSI DI DATI</i>	accordato operativo, utilizzato, saldo medio, valore garanzia, importo garantito, valore intrinseco e altri importi

Tabella 1: Modello rappresentativo delle segnalazioni mensili di Banca d'Italia.

Oltre alla CR gestita da Banca d'Italia (pubblica), esistono delle centrali rischi private (SIC - Sistemi di Informazioni Creditizie) usufruite unicamente da soggetti (banche o finanziarie) che ne hanno aderito in maniera volontaria, le quali raccolgono dati relativi ad esposizioni con importi minori rispetto alla soglia stabilita da Banca d'Italia. Queste CR possono contenere informazioni di tipo negativo, cioè relative a rapporti per cui si sono manifestate inadempienze, o di tipo creditizio, che riguardano rapporti o richieste indipendentemente dalla presenza di inadempimenti nel sistema⁵².

I SIC vengono utilizzati primariamente per verificare la puntualità nei pagamenti e per esaminare la convenienza o meno a concedere credito al consumo o finanziamenti di qualunque forma. Tali dati possono essere mantenuti anche per un periodo di tempo predefinito, allo scadere del quale il sistema li elimina in maniera automatica e senza l'applicazione di alcun onere. Quando la posizione viene regolarizzata, l'informazione relativa al ritardo del pagamento viene mantenuta nei 12 mesi successivi (sempre che non sia superiore a due rate, in tal caso il periodo si allunga a 24 mesi); se non si presentano ulteriori ritardi avviene la cancellazione automatica. Per quanto riguarda invece i dati negativi relativi a proroghe non regolarizzate, vengono mantenuti per 36 mesi dalla chiusura del rapporto contrattuale.

I SIC più importanti in Italia risultano attualmente Experian, Crif e Assilea.

⁵² Banca d'Italia, *Le informazioni sulle relazioni creditizie*. URL: <https://www.bancaditalia.it/servizi-cittadino/cultura-finanziaria/informazioni-base/relazioni-creditizie/index.html>.

2.3.2 Il credito deteriorato e la sua classificazione

Il processo di monitoraggio delle posizioni è importante, in quanto consente di cogliere in maniera tempestiva eventuali segnali di anomalia che di fatto potrebbero ridurre notevolmente la capacità di rimborsare il debito.

Quando si verificano tali situazioni, le esposizioni vengono riclassificate in base al grado di deterioramento, passando così dalla categoria *in bonis* a quella di *non performing loans*⁵³. Solitamente questa variazione avviene in maniera graduale, ma ciò non esclude che il passaggio possa attuarsi improvvisamente con il verificarsi di precisi eventi.

Inizialmente la definizione di crediti deteriorati non era armonizzata nei diversi paesi, rendendo pressoché impossibile qualsiasi tipo di comparazione degli attivi tra le Autorità di Vigilanza nazionali. Per questo motivo le istituzioni europee hanno favorito la creazione di criteri comuni, in modo da migliorare sia gli strumenti di vigilanza che la percezione del rischio.

Così nel 2014 l'Autorità Bancaria Europea (EBA) ha introdotto⁵⁴ tramite le note tecniche di attuazione (*Implementing Technical Standard - ITS*) una nuova modalità di classificazione delle *non performing exposures* e delle *forborne exposures*, recepite poi a livello nazionale dalle diverse autorità, che hanno successivamente modificato la normativa in vigore (Banca d'Italia ha infatti emanato il settimo aggiornamento della circolare n. 272 sulla matrice dei conti). La differenza fondamentale è che le due categorie comprendono dei concetti di rischio già esistenti (che non vengono né modificati né sostituiti), rendendo in questo modo il perimetro molto più ampio.

⁵³ Rutigliano M., *Il bilancio della banca e degli altri intermediari finanziari*, Milano, Egea, 2006, pag. 133.

⁵⁴ European Banking Authority, *FINAL draft Implementing Technical Standards On Supervisory reporting on forbearance and non-performing exposures under article 99(4) of Regulation (EU) No 575/2013*, 24 luglio 2014, pagg. 6 e ss. URL: <https://eba.europa.eu/documents/10180/449824/EBA-ITS-2013-03+Final+draft+ITS+on+Forbearance+and+Non-performing+exposures.pdf>.

2.3.2.1 Non Performing Exposures

Per *Non Performing Exposures* si intendono quelle esposizioni che soddisfano uno dei seguenti criteri (o entrambi)⁵⁵:

- risultano scadute da più di 90 giorni (*past-due*)⁵⁶;
- è altamente improbabile che la controparte faccia fronte alle obbligazioni assunte nei termini previsti, senza che vengano escusse le garanzie, indipendentemente dalla presenza di importi scaduti o dai giorni di arretrato.

Il primo criterio non necessita di specifiche in quanto è di natura oggettiva, mentre il secondo criterio, essendo di natura soggettiva, ha bisogno di indicatori interni di probabile inadempienza (*unlikeliness to pay*), che ne riducano il margine di interpretazione.

Nella classificazione dei crediti deteriorati vengono ricomprese le esposizioni per cassa (es. finanziamenti e titoli di debito) e fuori bilancio (es. garanzie rilasciate) per l'intero ammontare, senza però considerare la presenza di garanzie a supporto dell'operazione.

Banca d'Italia ripartisce le esposizioni deteriorate in tre principali categorie: sofferenze, inadempienze probabili ed esposizioni scadute e/o sconfinanti deteriorate.

Sofferenze: “il complesso delle esposizioni creditizie per cassa e “fuori bilancio” nei confronti di un soggetto in stato di insolvenza (anche non accertato giudizialmente) o in situazioni sostanzialmente equiparabili, indipendentemente dalle eventuali previsioni di perdita formulate dalla banca.”⁵⁷.

Inadempienze probabili (*Unlikely to pay*): “la classificazione in tale categoria è, innanzitutto, il risultato del giudizio della banca circa l'improbabilità che, senza il ricorso

⁵⁵ European Central Bank, *Linee guida per le banche sui crediti deteriorati (NPL)*, marzo 2017, pag. 55. URL: https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/guidance_on_npl.it.pdf.

⁵⁶ Tale limite temporale (90 giorni) è da intendersi continuativo e non cumulabile con periodi intermedi.

⁵⁷ Banca d'Italia, *Circolare n. 272 del 30 luglio 2008 (Matrice dei Conti)*, 2008, sezione B, paragrafo 2, pagina B.7. URL: https://www.bancaditalia.it/compiti/vingilanza/normativa/archivio-norme/circolari/c272/CI RC272_11agg.pdf.

ad azioni quali l'escussione delle garanzie, il debitore adempia integralmente (in linea capitale e/o interessi) alle sue obbligazioni creditizie.”⁵⁸. Questo tipo di considerazione va effettuata indipendentemente dalla presenza di rate arretrate o importi non corrisposti; infatti, se esistono elementi che mettono in luce una situazione di difficoltà della controparte (anche non evidenti, come il mancato pagamento delle rate) è possibile procedere con la classificazione del debitore in tale categoria.

In questa categoria, unicamente per le esposizioni *retail*, è possibile ricondurre le singole linee di credito, sempre che non si verifichino le condizioni per classificare totalmente l'esposizione.

Le inadempienze probabili sostituiscono la precedente categoria *incaglio*, nella quale venivano classificati (utilizzando criteri oggettivi) i debitori che si trovavano temporaneamente in difficoltà⁵⁹.

Esposizioni scadute e/o sconfinanti deteriorate: “esposizioni creditizie per cassa, diverse da quelle classificate tra le sofferenze o le inadempienze probabili, che, alla data di riferimento della segnalazione, sono scadute o sconfinanti.”⁶⁰. Tali esposizioni possono essere definite tramite l'applicazione di due diversi approcci:

1. per singolo debitore: lo sconfinamento deve essere continuativo per un ammontare pari al maggiore tra la media delle quote scadute e/o sconfinanti nell'ultimo trimestre e la quota scaduta e/o sconfinante su tutta l'esposizione, considerando però una soglia del 5%; vengono anche considerate le quote scadute da meno di 90 giorni per singola posizione, mentre gli interessi di mora non sono conteggiati.
2. per singola transazione: con questo criterio si possono considerare scadute le singole transazioni che, alla data della segnalazione, risultano sconfinanti da più di 90 giorni; in questo caso è importante che sussista il requisito della continuità. È previsto, inoltre, un meccanismo di *pulling-effect* che considera l'intera

⁵⁸ Banca d'Italia, *Circolare n. 272 del 30 luglio 2008 (Matrice dei Conti)*, 2008, sezione B, paragrafo 2, pagina B.7. URL:https://www.bancaditalia.it/compiti/vingilanza/normativa/archivio-norme/circolari/c272/CI RC272_11agg.pdf.

⁵⁹ Presenza di uno scaduto da oltre 150, 280 e 270 a seconda della linea di credito concessa.

⁶⁰ Banca d'Italia, *Circolare n. 272 del 30 luglio 2008 (Matrice dei Conti)*, 2008, sezione B, paragrafo 2, pagina B.9.

esposizione verso uno stesso soggetto *retail* deteriorata, se il singolo ammontare classificato tra gli scaduti o sconfinanti supera una soglia di rilevanza del 20%.

2.3.2.2 Forborne Exposures

Vengono definite *forbearance* le “esposizioni creditizie oggetto di concessioni”⁶¹ che possono essere ricomprese sia nella categoria delle *non performing exposures* che in quella delle *forborne performing exposures*. Nelle misure di *forbearance* sono comprese le esposizioni nei confronti di debitori in difficoltà finanziaria a cui è stato concesso un rifinanziamento totale o parziale oppure una modifica delle condizioni o delle tempistiche previste dal contratto originario.

Possono essere infatti accordate delle misure di concessione a breve o a lungo termine nei confronti di quei soggetti che si trovano o sono in procinto di trovarsi in difficoltà finanziaria⁶²; per questo motivo vengono integrate misure con orizzonti temporali differenti al fine di sostenere il rimborso nel breve e nel lungo periodo.

Una misura di *forbearance a breve termine* può essere applicata se⁶³:

- la banca è in grado di dimostrare che la controparte è capace di farvi fronte in maniera realistica con proprie capacità finanziarie;
- non è data dalla somma di più misure consecutive, rilasciate sulla stessa posizione;

⁶¹ Banca d'Italia, *Circolare n. 272 del 30 luglio 2008 (Matrice dei Conti)*, 2008, sezione B, paragrafo 2, pagina B.12. URL: https://www.bancaditalia.it/compiti/vigilanza/normativa/archivio-norme/circolari/c272/CIRC272_11agg.pdf.

⁶² Commissione Europea, *Regolamento Di Esecuzione (UE) 2015/227 Della Commissione che modifica il regolamento di esecuzione (UE) N. 680/2014 che stabilisce norme tecniche di attuazione per quanto riguarda le segnalazioni degli enti a fini di vigilanza conformemente al regolamento (UE) N. 575/2013 del Parlamento Europeo E Del Consiglio*, gennaio 2015, allegato V, parte 2, paragrafo 165.

⁶³ Le misure di *forbearance a breve termine* dovrebbero essere prese in considerazione solamente se la controparte è stata colpita da un evento che ne ha causato una riduzione temporanea di liquidità e se il debitore ha dimostrato di avere un buon rapporto con l'istituto bancario. European Central Bank, *Linee guida per le banche sui crediti deteriorati (NPL)*, marzo 2017, pagg. 44 e ss. URL: https://www.banking-supervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/guidance_on_npl.it.pdf.

- la banca può attestare che il cliente è in grado di procedere con il rimborso del debito originario ovvero quello modificato al termine della misura applicata.

Ad esempio, tra le misure di breve termine che possono essere concesse vengono indicate: il pagamento dei soli interessi, la diminuzione dell'ammontare delle rate previste originariamente dal piano di ammortamento oppure l'applicazione di una moratoria nei pagamenti.

Una misura di *forbearance a lungo termine* può essere rilasciata quando⁶⁴:

- l'istituto di credito è in grado di provare che la controparte riesce a farvi fronte in maniera realistica con le proprie disponibilità finanziarie;
- la banca può prevedere una sostanziale riduzione delle esposizioni nel caso in cui la totalità o quasi delle stesse presentino ritardi di pagamento;
- nell'ipotesi in cui siano già state rilasciate misure di tolleranza (anche a lungo termine) è necessario che vengano applicati dei controlli interni aggiuntivi, che devono essere approvati *ex ante* da parte dell'organo competente.

In questo caso le misure di lungo termine possono essere identificate in una diminuzione permanente del tasso di interesse, proroga della scadenza, acquisizione di maggiori garanzie a sostegno del prestito e cancellazione parziale o totale del prestito.

Tali misure di concessione presuppongono che l'istituto sia in grado di identificare una situazione di difficoltà, anche futura, della controparte; la valutazione della presenza di segnali anomali dovrebbe basarsi solamente sulla situazione finanziaria del cliente e non sulle garanzie che assistono la posizione. A tal proposito esistono degli attivatori che possono essere utilizzati per individuare un'eventuale situazione critica del debitore⁶⁵:

⁶⁴ European Central Bank, *Linee guida per le banche sui crediti deteriorati (NPL)*, marzo 2017, pag. 45. URL: https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/guidance_on_npl.it.pdf

⁶⁵ Callegaro F., *Le novità delle Linee Guida BCE sulla gestione degli NPL. Analisi del documento di consultazione*, dirittobancario.it, dicembre 2016. URL: http://www.dirittobancario.it/sites/default/files/allegati/callegaro_f_le_novita_delle_linee_guida_bce_sulla_gestione_degli_npl_analisi_del_documento_di_consultazione_2016.pdf.

- esposizione scaduta da oltre 30 giorni nel corso del trimestre precedente la sua modifica o rifinanziamento;
- aumento della probabilità di *default* della categoria di *rating* sempre nel corso del trimestre precedente la sua modifica o rifinanziamento;
- l'esposizione è presente nella categoria sotto osservazione nel trimestre precedente la sua modifica o rifinanziamento.

Le concessioni effettuate a controparti che non si trovano in difficoltà finanziaria, non possono essere considerate posizioni oggetto di misure di concessione.

È molto importante, inoltre, che le posizioni che fanno parte della presente categoria vengano adeguatamente monitorate, perché esiste la possibilità di “uscire” da tale stato solo nel caso in cui vengano soddisfatti determinati requisiti, previsti dalla normativa emanata dall'EBA:

1. le esposizioni deteriorate oggetto di misure di concessione rimangono nella categoria *forborne performing*, con monitoraggio continuativo per almeno un anno e vengono classificate come posizioni *in bonis* solo al verificarsi dei seguenti presupposti⁶⁶:
 - l'esposizione non si trova in stato *default* e non è considerata “oggetto di una riduzione di valore”;
 - non presenta importi scaduti;
 - è avvenuto il rimborso degli importi in precedenza scaduti o cancellati;

⁶⁶ European Central Bank, *Linee guida per le banche sui crediti deteriorati (NPL)*, marzo 2017, pagg. 65 e ss. URL: https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/guidance_on_npl.it.pdf.

2. le esposizioni devono rimanere nella categoria *forborne non performing* per ulteriori due anni (*probation period*) e la cancellazione totale da tale stato avviene solamente quando⁶⁷:

- non sono presenti in capo al debitore, alla fine del periodo di osservazione, importi che risultano scaduti per un arco temporale superiore ai 30 giorni;
- la controparte ha effettuato pagamenti regolari di capitale e interessi per almeno la metà del periodo di osservazione,
- dalla verifica della situazione finanziaria del debitore non emergono più operazioni che devono essere classificate come deteriorate.

2.3.2.3 Principali costi derivanti dai Non Performing Loans (NPLs) per le banche

Una presenza importante di crediti deteriorati produce effetti negativi per le singole banche, principalmente in termini di riduzione degli utili e minore capacità di cogliere nuove risorse dal mercato; i soggetti che detengono tali crediti infatti risultano sottoposti a vincoli di bilancio, di capitale e di redditività.

Il fatto di detenere i NPLs all'interno del proprio portafoglio comporta non solo delle svalutazioni in conto economico, ma anche maggiori accantonamenti in termini di capitale, a causa di un differenziale negativo (*shortfall*) tra la perdita attesa e gli accantonamenti o svalutazioni eseguite. È importante precisare che eventuali rettifiche effettuate sui crediti deteriorati non possono assolutamente coprire il rischio originato da esposizioni *in bonis* o altre posizioni deteriorate.

Il costo per le banche relativo alla presenza di crediti deteriorati dipende anche dal metodo adottato per la determinazione dei requisiti patrimoniali⁶⁸:

⁶⁷ European Central Bank, *Linee guida per le banche sui crediti deteriorati (NPL)*, marzo 2017, pag. 67. URL: https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/guidance_on_npl.it.pdf.

⁶⁸ Jassaud N., Kang K., *A Strategy for Developing a Market for Nonperforming Loans in Italy*, febbraio 2015, pag. 9.

- approccio *standard*: le posizioni deteriorate necessitano di un caricamento di capitale pari al 12% delle attività ponderate per il rischio (se non sono coperte da garanzie o riserve);
- approccio *IRB base*: deduzione unicamente dell'*IRB shortfall*⁶⁹, senza alcun caricamento di capitale;
- approccio *IRB avanzato*: il costo del capitale dipende dall'*IRB shortfall* e dal requisito patrimoniale previsto sul totale lordo dei non performing loans.

L'elevato *stock* di crediti deteriorati detenuti dagli istituti bancari si è generato principalmente a seguito della profonda crisi avvenuta nella metà del 2008 e dalla quale l'economia del nostro paese non si è ancora totalmente ripresa; in alcuni casi però non è stata effettuata un'analisi del merito creditizio profonda ed accurata, circa le capacità di rimborso del potenziale affidato, come dimostrato da recenti scandali bancari. A questo va aggiunto la tempistica per il recupero dei crediti, che, essendo molto lunga, non consente agli intermediari di liberarsi tempestivamente dai crediti deteriorati (se non tramite la cessione dei portafogli nel mercato).

2.3.3 La nuova normativa contabile: IFRS 9

La crisi finanziaria del 2008 ha evidenziato le lacune esistenti nel sistema contabile precedentemente in vigore, soprattutto per quanto riguarda la determinazione tardiva delle perdite su crediti da parte degli istituti creditizi.

Così lo IASB (*International Accounting Standard Board*) sollecitato dagli organi di regolamentazione e di vigilanza ha emanato nel luglio 2014 l'*IFRS 9 (Financial Instruments)*, entrato però in vigore il 1° gennaio 2018, in sostituzione dello IAS 39; il

⁶⁹ *IRB shortfall*: differenza negativa tra le perdite attese fissate dalla normativa di Basilea e gli accantonamenti definiti dagli IFRS.

nuovo principio contabile internazionale ha introdotto importanti novità, che riguardano principalmente tre aspetti ⁷⁰:

- la classificazione e la valutazione degli strumenti finanziari sulla base del risultato di un test SPPI (*Solely Payments of Principal and Interest*);
- la determinazione di un unico metodo di svalutazione per perdite (*impairment*) delle attività finanziarie;
- le politiche utilizzate per rilevare le operazioni di copertura (*hedge accounting*).

La sostituzione dello IAS 39 si è resa necessaria principalmente a causa dell'elevata discrezionalità nella classificazione degli strumenti finanziari, che consentiva alle banche di scegliere la categoria iniziale di rilevazione dello strumento stesso. Questo aspetto incideva anche nella comparazione dei bilanci diversi o relativi ad una stessa società; infatti, due strumenti finanziari uguali potevano essere contabilizzati in maniera differente, con importanti conseguenze sulla determinazione degli utili e delle perdite.

Un altro aspetto critico era relativo all'eccessiva applicazione del *fair value accounting*; se da un lato consentiva di disporre di dati di bilancio aggiornati, dall'altro comportava l'esigenza di un mercato attivo da cui poter trarre valori attendibili. Inoltre, il contesto macroeconomico ha favorito l'illiquidità di numerosi mercati e un'importante fluttuazione di valori, che ha comportato l'inattendibilità dei valori espressi al fair value e accelerato l'effetto prociclico.

Per quanto riguarda invece l'*impairment*, tale principio prevedeva non solo l'utilizzo di differenti modelli per la classificazione degli strumenti finanziari, ma anche una diversa applicazione del principio di *incurred loss* (rilevazione delle perdite solo quando si sono già verificate). Tale principio infatti non era in grado di riconoscere in maniera tempestiva le perdite di valore legate ai crediti in portafoglio e risultava fortemente legato al ciclo economico.

⁷⁰ Ariante P., De Rosa C., Sica C., *IFRS 9: cosa cambia e quali sono gli impatti del nuovo standard contabile internazionale per le banche*, 2016, pagg 5 e ss. URL: http://www.ipeistituto.it/master/images/file-pdf/IPE_WP_9_2016.pdf.

Classificazione e valutazione degli strumenti finanziari con l'introduzione del nuovo principio contabile IFRS9 sono state ridotte il numero delle categorie nelle quali si possono classificare le diverse attività finanziarie; infatti, la quadri partizione prevista dallo IAS 39 (*Held to Maturity, Available for Sales, Loans and Receivables, Held for Trading*) è stata eliminata, permettendo così di riunire gli strumenti finanziari in due categorie principali (*Hold to collect* e *Held to collect and sales*) e una residuale (*Fair Value Through Profit and Loss*)⁷¹:

1. *Hold to collect* (HTC): comprende gli strumenti finanziari valutati al costo ammortizzato, che devono essere monitorati sulla base di un *business model*, con l'obiettivo di detenere le attività fino alla scadenza e possedere le peculiarità essenziali di un prestito (flussi relativi al rimborso del capitale e degli interessi a scadenze prefissate); la verifica di tali caratteristiche viene effettuata tramite l'attuazione di un SPPI test (*Solely Payment of Principal and Interest*), che viene applicato su singolo contratto.
2. *Held to collect and sales* (HCS): ricomprende gli strumenti finanziari classificati al *fair value*, con attribuzione nelle altre componenti di conto economico complessivo (*fair value through other comprehensive income*), detenute con la finalità di ricevere flussi di cassa contrattuali fino alla scadenza oppure di guadagno con la loro vendita.
3. *Fair Value Through Profit and Loss* (FVTPL): comprende gli strumenti finanziari che non possono essere riclassificati in nessuna delle precedenti categorie, valutati al *fair value* con imputazione delle differenze in conto economico.
Per quanto riguarda le passività finanziarie riclassificate nella categoria FVTPL: "le variazioni di valore di tali strumenti finanziari dovute al peggioramento del proprio merito creditizio non potranno più essere riconosciute nel conto

⁷¹ Ariante P., De Rosa C., Sica C., *IFRS 9: cosa cambia e quali sono gli impatti del nuovo standard contabile internazionale per le banche*, 2016, pagg 6 e ss. URL: http://www.ipeistituto.it/master/images/file-pdf/IPE_WP_9_2016.pdf.

economico, ma verranno contabilizzate *through other comprehensive income*, in modo tale da eliminare questo fattore di volatilità talvolta considerevole.”⁷²

Impairment il principio contabile IAS 39 prevedeva la determinazione delle perdite sulle attività finanziarie tramite l’applicazione del principio di *incurred loss*, per il quale la svalutazione su crediti doveva essere effettuata solo quando effettivamente si manifestava l’evento di perdita. Il nuovo processo di impairment, invece, si basa sul principio dell’*expeted losses*, che consente di contabilizzare fin da subito le perdite derivanti da un sensibile peggioramento del merito creditizio, indipendentemente dalla presenza o meno di un evento che provoca l’effettiva perdita su crediti (*trigger event*). L’approccio di *forward looking* utilizzato nel processo consente di diminuire l’impatto del manifestarsi delle perdite e di fissare in anticipo le rettifiche su crediti, in modo da renderle proporzionali alla crescita dei rischi. Inoltre, la stima delle svalutazioni deve essere svolta utilizzando informazioni fondate, che comprendano non solo dati passati e presenti, ma anche previsioni relative ad eventi futuri.

La nuova normativa stabilisce un unico metodo per il calcolo delle rettifiche di valore su crediti, valido per tutte le attività finanziarie⁷³, tranne per quelle contabilizzate al *fair value* rilevate a conto economico. Gli strumenti vengono, quindi, ripartiti in tre *stage* (per cui è previsto un differente accantonamento), sulla base del deterioramento del loro merito creditizio, rispetto alla situazione iniziale:

1. **Stage 1**: ricomprende le attività *in bonis*, cioè quelle attività caratterizzate da un livello basso di rischio di credito e non soggette ad una crescita significativa del rischio stesso rispetto alla data iniziale. La perdita attesa di questi strumenti viene determinata su un orizzonte temporale di un anno (*12 month expected credit losses*), come la parte di perdita prevista multiperiodale (*lifetime*), derivante da probabili eventi di *default* entro 12 mesi che seguono la data di *reporting*. Rispetto

⁷² Ariante P., De Rosa C., Sica C., *IFRS 9: cosa cambia e quali sono gli impatti del nuovo standard contabile internazionale per le banche*, 2016, pag 7.

⁷³ Rutigliano M., *Il bilancio della banca e degli altri intermediari finanziari*, Milano, Egea, 2006, pagg. 231 e ss.

allo IAS 39 viene eliminato il parametro *loss confirmation period* (LCP)⁷⁴, prima utilizzato nella misurazione delle perdite *incurred but not reported* (IBRN)⁷⁵ al fine di determinare un fondo svalutazione crediti tanto maggiore quanto più lungo era il periodo tra il manifestarsi della perdita e la sua contabilizzazione.

Con il passaggio all'IFRS 9 l'eliminazione di tale parametro ha comportato un aumento del livello di copertura per quelle posizioni in cui lo stesso era stato applicato.

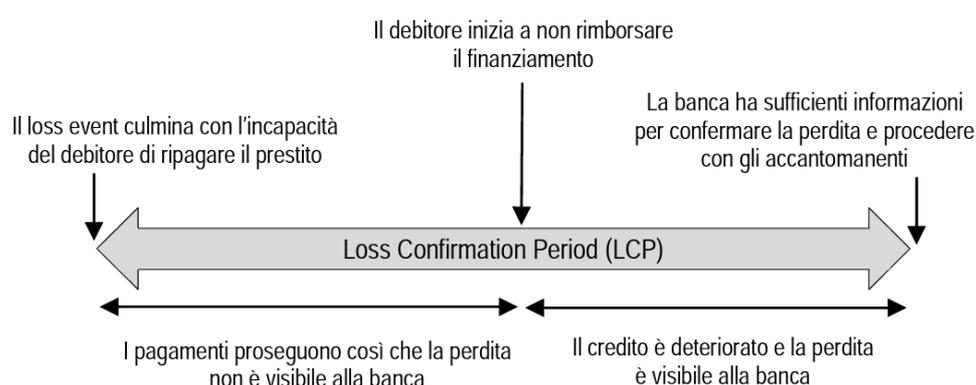


Figura 6: Loss Confirmation Period.⁷⁶

2. **Stage 2:** composto dalle attività *underperforming*, che hanno subito un considerevole peggioramento del merito di credito; in questo caso, è necessario rilevare tutte le perdite che si prevede di sostenere per tutta la vita dello strumento finanziario (*lifetime expected loss* o LEL). Per il calcolo della perdita attesa *lifetime* vengono utilizzate delle stime *forward looking*, che tramite l'applicazione di variabili macroeconomiche in un modello statistico, sono in grado di fornire previsioni per tutta la durata del finanziamento.

⁷⁴ Il *Loss Confirmation Period* rappresenta l'arco temporale intercorrente tra il momento in cui si verifica l'evento per cui la controparte non è in grado di onorare il proprio debito e quello in cui l'intermediario ha informazioni sufficienti per confermare la perdita.

⁷⁵ La logica degli IBNR, cioè delle perdite subite ma non rilevate, richiede di creare un fondo svalutazione per quei crediti che hanno già subito delle perdite, ma che il processo di monitoraggio interno ritiene ancora in bonis (a causa di ritardi procedurali nella valutazione delle perdite subite).

⁷⁶ Immagine tratta da: Cotugno M., *Gestione e Valutazione dei non performing loans*, Milano, FrancoAngeli, 2018.

3. **Stage 3:** comprende le attività *non performing*, il cui rischio di credito ha subito un importante deterioramento rispetto alla valutazione iniziale; per gli strumenti classificati nel terzo stage, la perdita attesa viene calcolata sempre con una prospettiva *lifetime*, ma in questo caso la misurazione è analitica.
- Come nello *stage 2*, gli accantonamenti aumentano a causa dell'adozione di una stima *forward looking*.

Nel primo e nel secondo *stage* i proventi da interessi vengono calcolati sulla base del valore contabile lordo, mentre nel terzo *stage* al netto delle rettifiche di valore.

Tutte le attività vengono classificate inizialmente nello *stage 1*, sempre che non presentino già una perdita di valore significativa, tale da rilevarle in *stage* successivi; se non si verificano peggioramenti della qualità creditizia, l'attività rimane classificata nello *stage 1*, altrimenti viene iscritta nel 2 o 3 *stage* e di conseguenza calcolata la perdita attesa *lifetime* per stabilire l'accantonamento al fondo svalutazione.

Per monitorare il passaggio da *stage 1* a *stage 2* è possibile usufruire di un monitoraggio predittivo, che permette di far conoscere in anticipo agli intermediari le possibili cause che comportano il deterioramento del merito di credito. Tra gli strumenti utilizzabili vi sono sia informazioni interne che esterne alla banca, in modo tale che la stessa abbia tutti gli elementi per valutare e conoscere la controparte.

Il passaggio dal primo al secondo *stage* richiede l'identificazione di indicatori significativi di peggioramento del merito di credito, quali ad esempio il deterioramento di una garanzia o del merito creditizio del garante terzo, oppure la concessione di una misura di tolleranza o un peggioramento del *rating*, mentre per il passaggio al terzo stage vengono utilizzati indicatori di natura obiettiva, simili a quelli già presenti nello IAS 39.

Nel caso in cui, invece, si verifichi un miglioramento della qualità creditizia, lo strumento finanziario passa ad uno *stage* precedente, comportando così una ripresa in conto economico.



Figura 7: Impairment delle attività finanziarie.⁷⁷

Le banche fanno uso di indicatori specifici per identificare un probabile aumento del rischio di credito associato alle controparti:

- mancati pagamenti o sconfinamenti;
- peggioramento del *rating* (almeno di due punti rispetto alla valutazione iniziale);
- variazioni della probabilità di *default*, che comportino il superamento di uno specifico livello (*cut off*);
- iscrizione ad una lista adibita ai crediti problematici o attribuzione ad un *team* adibito al controllo di tali crediti;
- concessione di misure di tolleranza.

Per consentire una corretta imputazione degli strumenti nei diversi *stage*, il nuovo principio introduce due presunzioni⁷⁸:

⁷⁷ Immagine tratta da: Vergari D., Macellari M., *IFRS 9 sfide e soluzioni: dalla metodologia alla messa a terra*, 2016. URL: https://www.abieventi.it/Downloads/12977_M-Macellari-e-D-Veragri-CRIF-CreditSolutions.pdf.

- se un'attività finanziaria oggetto di valutazione ha associato, alla data di *reporting*, un rischio di credito basso, allora si può presumere che non abbia subito alcun deterioramento rispetto all'iscrizione iniziale;
- se un'attività finanziaria oggetto di valutazione, alla data di *reporting*, risulta scaduta da 30 o più giorni, allora si può presumere che abbia subito un peggioramento significativo rispetto all'iscrizione iniziale.

Come in precedenza descritto, esistono due tipologie di *expected credit losses*: *12 months Expected Credit Losses*, che rappresenta solo una parte della perdita *lifetime*, mentre il *Lifetime Expected Credit Losses* è una “stima del valore attuale delle perdite che eventualmente sorgeranno nel periodo che intercorre tra la data di valutazione e la data di scadenza dello strumento, a causa di eventuali inadempienze del debitore.”⁷⁹.

Per cancellarle è necessario applicare due diversi approcci⁸⁰:

- *Markov chain*: processo stocastico “senza memoria”⁸¹, in cui la distribuzione di probabilità di uno stato futuro dipende da quella attuale;
- *Vintage method*: questo metodo mette a confronto le differenti *performance* dei crediti, suddividendoli in base alla data di formazione; in questo modo il controllo dei crediti viene effettuato utilizzando dati storici e previsioni future.

⁷⁸ Basel Committee on Banking Supervision, *Guidance on credit risk and accounting for expected credit losses*, dicembre 2015, pagg. 23 e ss. URL: <http://www.bis.org/bcbs/publications.htm>.

⁷⁹ Ariante P., De Rosa C., Sica C., *IFRS 9: cosa cambia e quali sono gli impatti del nuovo standard contabile internazionale per le banche*, 2016, pagg. 12-13. URL: http://www.ipeistituto.it/master/images/file-pdf/IPE_WP_9_2016.pdf.

⁸⁰ Associazione Italiana Financial Industry Risk Managers, *Il principio contabile IFRS 9 in banca: la prospettiva del Risk Manager*, dicembre 2016, pagg. 31 e ss. URL: <http://devel.aifirm.it/wp-content/uploads/2017/01/2016-Position-Paper-8-Il-principio-contabile-IFRS-9-in-banca-la-prospettiva-del-Risk-Manager.pdf>.

⁸¹ Senza memoria perché gli stati passati rispetto a quelli futuri risultano irrilevanti.

Hedge accounting viene utilizzato per identificare degli strumenti di copertura, in modo che la modifica del loro *fair value* compensi in maniera totale o parziale la variazione dei flussi di cassa dell'attività coperta. Con l'IFRS 9 vengono eliminate alcune rigidità presenti nel precedente principio contabile, con lo scopo di mettere sullo stesso piano l'*hedge accounting* con le politiche di *risk management*.

Inoltre, viene estesa la categoria degli strumenti finanziari coperti; prima venivano ricomprese solo le attività e le passività finanziarie, mentre adesso possono farvi parte tutti gli elementi, ma ad una condizione: che il rischio sia facilmente identificabile e valutabile.

2.4 Le strategie da adottare per la gestione del credito anomalo

La banca, a seguito della classificazione di un credito come *non performing*, deve analizzare se sussistono i presupposti per iniziare una ristrutturazione del debito oppure decidere se congelare le linee di credito e procedere con il recupero.

Le linee guida della Banca Centrale Europea e della Banca d'Italia impongono agli intermediari l'adozione di una strategia per la gestione dei crediti deteriorati⁸², al fine di ridurre gli *stock* attualmente in essere e di favorire un controllo del processo del credito più efficiente in futuro.

Le strategie utilizzabili per gestire in maniera funzionale i *non performing loans* possono principalmente essere suddivise “sulla base degli effetti che le stesse producono sul bilancio della banca.”⁸³. Infatti, è possibile scegliere tra diverse strategie, da applicarsi con il fine di gestire e ridurre i crediti deteriorati: con quelle *on balance*, i NPLs continueranno ad essere iscritti nel bilancio e ad appesantire la situazione patrimoniale dell'istituto, mentre applicando quelle *off balance*, avviene la dismissione delle posizioni e la loro progressiva eliminazione dal bilancio della banca. È possibile anche scegliere soluzioni “ibride” (cd. *on balance mista*), che non consentono la completa eliminazione delle esposizioni, perché per fare ciò è necessario che vengano ceduti tutti i rischi e i benefici collegati.

⁸² Caratterizzati dalla presenza di esposizioni molto diverse tra loro in termini di rischio e previsione di recupero.

⁸³ Cotugno M., *Gestione e Valutazione dei non performing loans*, Milano, FrancoAngeli, 2018, pagg. 88.

Tali strategie possono essere sintetizzate come segue⁸⁴:

1. *On balance*

- **Gestione interna:** gli istituti iscrivono le posizioni a bilancio, che vengono gestite tramite unità dedicate (*workout units*).
- **Gestione in outsourcing:** le banche mantengono i crediti deteriorati a bilancio, ma vengono gestiti da parte di società specializzate (*servicing*) nel recupero degli stessi.
- Cessione dei crediti deteriorati a società *captive* detenute al 100% dall'istituto di credito (solitamente fondi crediti riservati o *Real Estate Owned Company*).

2. *On balance mista*

- La cessione dei crediti deteriorati viene effettuata nei confronti di una società non interamente riconducibile alla banca (creazione di una *joint venture* con altre realtà); in questo caso i crediti rimangono iscritti nel bilancio dell'istituto, perché la loro completa eliminazione si avrà solamente quando verranno ceduti tutti i rischi e benefici connessi.

3. *Off balance*

- **Cartolarizzazione:** gli intermediari cedono i propri crediti deteriorati ad una società veicolo (*Special Purpose Vehicle* o SPV) con contestuale emissione di strumenti negoziabili in mercati secondari; in questo caso i crediti vengono completamente eliminati dal bilancio della banca.

⁸⁴ Cotugno M., *Gestione e Valutazione dei non performing loans*, Milano, FrancoAngeli, 2018, pagg. 88 e ss.

- **Cessione di portafogli:** gli istituti cedono definitivamente i crediti deteriorati a società specializzate o a strutture create per la loro gestione (*Bad Bank*) a fronte di un determinato prezzo.

Le strategie *on balance* possono essere sviluppate non solo tramite la creazione di *workout unit* composte da personale interno dedicato, ma anche con l'ausilio di *servicer* esterni, da remunerare in maniera variabile o con una percentuale dell'importo recuperato sulla base della natura del rapporto (consulenziale o orientato alla *debt collection*).

Le *on balance miste*, invece, potenziano “sia l'aspetto organizzativo del recupero, poiché una parte importante dell'attività verrà esternalizzata, sia l'impegno finanziario della banca che si ridurrà in considerazione della *partnership* generata (e dalla condivisione dei costi e dei profitti).”⁸⁵.

Le *off balance* consentono di eliminare in maniera definitiva i crediti deteriorati dal bilancio dell'istituto, tramite la loro cessione ad una banca o intermediario (*direct sale*) o a una società veicolo, la cui proprietà è di un soggetto terzo, indipendente dal cedente.

2.4.1 La gestione interna del credito deteriorato

Il forte aumento dei crediti deteriorati ha causato importanti conseguenze sulla redditività degli istituti, generando difficoltà sotto l'aspetto gestionale e la conseguente esigenza di rivisitare l'organizzazione generale, al fine di mettere in atto strategie di gestione dei *non performing loans* che siano più tempestive e in grado conseguire *performance* ottimali.

Le esperienze internazionali indicano che il modello ottimale per la gestione dei crediti deteriorati da parte delle banche si basa sulle cd. *workout unit*, unità dedicate al trattamento delle esposizioni, diverse rispetto a quelle preposte alla valutazione ed erogazione della concessione. Tale distinzione consente di eliminare qualsiasi tipo di conflitto di interesse e di impiegare nelle unità specializzate soggetti con competenze specifiche, non solo a livello di personale, ma anche di dirigenza.

⁸⁵ Cotugno M., *Gestione e Valutazione dei non performing loans*, Milano, FrancoAngeli, 2018, pag. 90.

Una strategia di gestione attiva dei crediti deteriorati deve, comunque, essere continuamente implementata, in modo da ridurre l'eccessivo *stock* che impedisce l'ordinaria gestione dell'istituto. Per fare ciò è necessario che vengano monitorate e rivisitate le procedure di controllo e valutazione del merito di credito, al fine di ridurre il verificarsi di situazioni che possono nuocere alla banca.

Le variabili principali che influenzano la scelta gestionale ottimale sono⁸⁶:

- l'assetto organizzativo delle *workout unit*: molte banche, soprattutto quelle di piccole dimensioni, risultano ancora dotate di strutture organizzative antiquate per la gestione dei crediti deteriorati; per questo dovrebbero procedere ad una riorganizzazione strutturale, per allinearsi a quelle di dimensione medio-grande, che hanno deciso di costituire delle unità dedicate ai NPLs, definendo le strategie di recupero delle esposizioni e formalizzando gli obiettivi in un *business plan*;
- la qualità del sistema informativo: è necessario che gli istituti siano dotati di sistemi informativi aggiornati e di qualità elevata, al fine di evitare conseguenze su processi gestionali sia interni che esterni (molte banche, purtroppo, a causa di tale carenza non riescono ad avere la meglio nei contenziosi);
- la dimensione dei crediti deteriorati da gestire: è importante distinguere una situazione patologica da una fisiologica; la presenza di un numero elevato di crediti deteriorati può di fatto distogliere l'attenzione da situazioni che sono ancora recuperabili. Per risolvere le esposizioni patologiche è necessario o l'intervento di *servicer* esterni o cedere in blocco i crediti, fatto che potrebbe però comportare pesanti passaggi a perdita;
- le garanzie sottostanti: le garanzie a supporto di determinate esposizioni e la tipologia di controparte, ricoprono un ruolo importante nella scelta della strategia da applicare nella gestione dei NPLs;

⁸⁶ Cotugno M., *Gestione e Valutazione dei non performing loans*, Milano, FrancoAngeli, 2018, pag. 92

- le politiche di accantonamento: le politiche adottate dagli istituti incidono in maniera rilevante sulla cessione o meno dei crediti deteriorati;
- la dimensione dell'istituto e livello di patrimonializzazione;
- il *sentiment* del mercato secondario dei NPLs: il circolo di questi mercati risulta influenzato principalmente dall'ammontare dei *non performing loans* accumulati e dal *coverage ratio* raggiunto.

2.4.1.1 La creazione e composizione delle unità dedicate ai NPLs

Gli istituti di credito che presentano un livello elevato di *non performing loans*, devono costituire per la loro gestione delle unità distinte e dedicate, preferibilmente dalla fase in cui le esposizioni presentano dei lievi ritardi di pagamento. È importante che gli intermediari intervengano con tale separazione non solo nell'ambito del rapporto con la clientela, ma anche per quanto riguarda il processo decisionale, istituendo appositi organi specializzati nel recupero dei crediti deteriorati. Nel caso in cui tali unità fossero in contrasto con quelle preposte all'erogazione del credito iniziale, è necessario che la banca intervenga per mitigare qualsiasi forma di conflitto di interesse.

Per alcune esposizioni, però, la creazione di apposite unità potrebbe non essere affatto facile e richiedere tempistiche molto lunghe; anche in questo caso i controlli interni dovrebbero garantire una mitigazione del potenziale conflitto di interesse (es. opinione indipendente sulla valutazione del merito creditizio delle controparti).

Come precedentemente detto, è necessario che le unità dedicate ai crediti deteriorati siano indipendenti da quelle preposte all'erogazione del credito, anche se risulta essenziale la presenza di un "meccanismo di regolare interazione"⁸⁷ tra le due funzioni, al fine di favorire lo scambio di informazioni ed esperienze che potrebbero risultare utili al momento della concessione di nuovi prestiti.

Le unità dedicate devono essere costituite tenendo in considerazione l'intero ciclo di vita del credito deteriorato, per fare sì che venga posta particolare attenzione al processo di

⁸⁷ European Central Bank, *Linee guida per le banche sui crediti deteriorati (NPL)*, marzo 2017, pag. 21. URL: https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/guidance_on_npl.it.pdf.

recupero, il personale sia adeguatamente specializzato e le attività di recupero unitamente agli accordi presi con i debitori siano stabiliti a seconda del caso specifico.

Si identificano, perciò, le seguenti fasi⁸⁸:

- **posizioni che presentano lievi ritardi di pagamento (fino a 90 giorni):** al fine di evitare la classificazione tra le *non performing exposure* (secondo i criteri stabili dall'EBA) è necessario mettere in atto azioni tempestive quali:
 - la raccolta di informazioni, in modo da eseguire una corretta valutazione della situazione finanziaria della controparte;
 - accordi iniziali stabiliti con il debitore per rientrare dai lievi ritardi;
 - il rilascio di misure di concessione a breve termine, per rendere stabile la situazione economica-finanziaria della controparte, in attesa di stabilire adeguate strategie di recupero;
- **posizioni scadute con maggiore anzianità/ristrutturate/oggetto di concessioni:** in questa fase vengono valutate e attuate le misure di ristrutturazione e/o concessione con la controparte; questo tipo di azioni andrebbero messe in atto solamente nel caso in cui la situazione finanziaria del debitore evidenzia una ristrutturazione economicamente sostenibile. Inoltre, dopo aver rilasciato tali misure, il debitore deve essere sottoposto ad un monitoraggio continuo e costante per una durata prestabilita (allineata al periodo di rientro in bonis, cioè un anno, stabilito dall'EBA);
- **liquidazioni/recupero crediti/procedimenti giudiziari/escussioni di garanzie:** ricomprende tutte quelle posizioni per le quali non è stato possibile applicare delle misure di concessione economicamente sostenibili, a causa della situazione finanziaria del debitore o della loro bassa cooperazione. Per questo devono essere

⁸⁸ European Central Bank, *Linee guida per le banche sui crediti deteriorati (NPL)*, marzo 2017, pagg. 21 e ss. URL: https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/guidance_on_npl.it.pdf.

avviate delle procedure di tipo giudiziale o extragiudiziale, sulla base di un'analisi sui costi e benefici, usufruendo anche dell'aiuto di soggetti esterni competenti sia per quanto riguarda l'ambito legale che della liquidazione;

- **gestione delle garanzie escusse (o di altre attività derivanti dagli NPL):** fase dedicata al monitoraggio della posizione, per quanto riguarda in particolare l'osservanza della certezza giuridica e della rilevanza della garanzia.

La determinazione delle *workout unit*⁸⁹ avviene attraverso le seguenti fasi⁹⁰:

1. analisi iniziale dei *non performing loans*;
2. determinazione di un modello ottimale e della strategia migliore per ciascun segmento di portafoglio;
3. fase esecutiva.

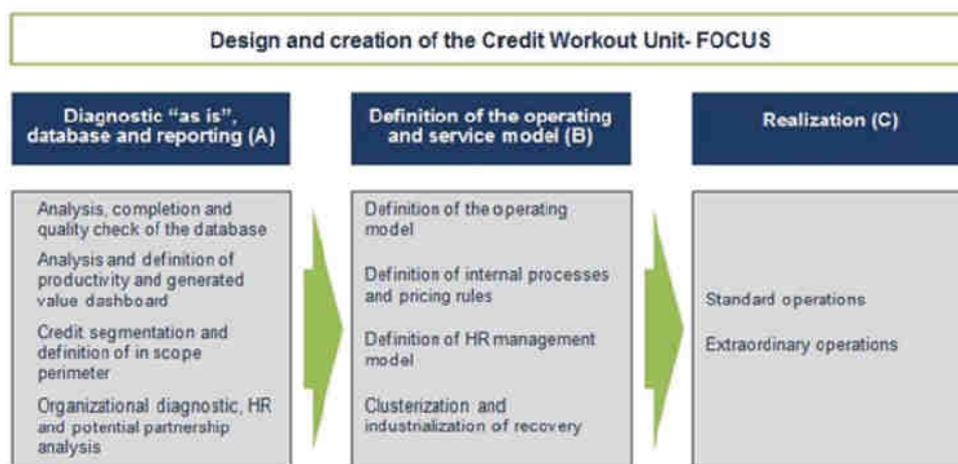


Figura 8: Fasi per la costituzione di una credit workout unit.⁹¹

⁸⁹ Unità interne distinte caratterizzate da apposite risorse sia umane che tecnologiche.

⁹⁰ Scardovi C., *Holistic Active Management of Non-Performing Loans*, Springer, 2016, pag. 70 e ss.

⁹¹ Immagine tratta da: Scardovi C., *Holistic Active Management of Non - Performing Loans*, Springer, 2016.

Nella prima fase viene svolta un'analisi della situazione attuale del portafoglio di crediti deteriorati complessivo e della quantità-qualità delle informazioni e risorse a disposizione, al fine di individuare la struttura ottimale e il modello organizzativo da implementare nello sviluppo dell'unità dedicata ai *non performing loans*. Vengono così riuniti tutti i dati importanti relativi alle singole posizioni, in modo da creare un *database*, necessario per determinare i valori futuri di recupero attesi e un *dashboard*, che consente di tenere sotto controllo alcuni indici di *performance*, considerando qualsiasi fattore di cambiamento che potrebbe influenzarli.

Il portafoglio clienti precedentemente identificato, viene poi segmentato, per delimitare il perimetro di competenza ed attività delle singole unità.

Nella seconda fase, invece, la struttura organizzativa delle unità viene sviluppata e rafforzata sulla base di dati forniti da *service providers* esterni e dall'assetto operativo implementabile internamente. Lo scopo è quello di equilibrare il *trade-off* esistente tra costi e benefici di ciascuna strategia e decidere la più adatta ad ogni segmento di portafoglio.

Successivamente, avviene la configurazione di tutti gli elementi che fanno parte dell'unità, tra i quali il personale, le risorse tecniche, l'assetto gestionale e organizzativo, le previsioni di spesa. Durante questa fase viene scelto se mantenere internamente l'unità dedicata oppure esternalizzarla, tramite la creazione da parte dell'istituto di una *bad bank* separata dallo stesso.

Nella terza fase le unità vengono incaricate di svolgere attività ordinarie (monitoraggio dei crediti e degli indicatori di rischio tramite l'utilizzo della *dashboard* e applicazione delle azioni di recupero) o straordinarie (cessione di portafogli o recupero di debitori importanti).

L'assetto organizzativo di ogni singola unità dedicata ai NPLs deve essere in linea con il modello imprenditoriale adottato dall'intermediario e con il livello di rischio relativo alla propria operatività. È importante che le banche prestino particolare attenzione sia alla gestione del personale (interno ed esterno) sia al processo di recupero dei crediti deteriorati; il tutto deve, comunque, essere sostenuto da un buon livello di sistema di

controllo interni e da procedure che consentano l'adeguamento nel tempo, grazie ad un processo di revisione periodica basato sull'utilizzo di indicatori di riferimento⁹².

Il continuo controllo delle risorse e delle strutture consente alla banca di rilevare in maniera tempestiva qualsiasi lacuna, in modo da intervenire ed evitare il mancato raggiungimento degli obiettivi inizialmente prefissati.

La composizione interna dell'unità dedicata alla gestione dei crediti deteriorati dipende principalmente da⁹³:

- dimensione delle singole esposizioni e dal volume totale dei *non performing loans*;
- natura delle esposizioni;
- complessità di recupero e stato di deterioramento.

Le risorse dedicate alla gestione e monitoraggio dei crediti deteriorati, devono possedere specifiche competenze ed esperienze nel settore, al fine di svolgere al meglio ed ottimizzare le azioni di recupero. Gli intermediari devono quindi fare il possibile per assumere personale altamente specializzato; se ciò non fosse realizzabile è necessario avviare dei corsi di formazione e di sviluppo professionale mirati ai *non performing loans*, in modo da sfruttare al massimo le risorse disponibili⁹⁴.

Nel caso in cui, però, non fosse accessibile la creazione interna di unità dedicate, gli istituti dovranno rivolgersi esternamente o a società di *servicing* specializzate o a soggetti esterni indipendenti (periti immobiliari, esperti di settore, consulenti legali).

Inoltre, all'interno delle unità, andrebbe valutata e misurata in maniera regolare la *performance* sia individuale che di gruppo, tramite l'utilizzo di un sistema adibito al

⁹² Viene infatti stabilito che “gli enti con NPL elevati dovrebbero riesaminare regolarmente l'adeguatezza delle rispettive risorse interne ed esterne per il recupero degli NPL e definire con regolarità il proprio fabbisogno di capacità. A questo fine si possono stabilire e monitorare alcuni parametri di riferimento (ad esempio casi trattati per unità di lavoro equivalente a tempo pieno).” European Central Bank, *Linee guida per le banche sui crediti deteriorati (NPL)*, marzo 2017, pag. 26. URL: https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/guidance_on_npl.it.pdf.

⁹³ Subhrendu Chatterji, Hedges Paul, *Loan Workouts and Debt for Equity Swaps: A Framework for Successful Corporate Rescues*, a cura di John Wiley & Sons, 2005.

⁹⁴ European Central Bank, *Linee guida per le banche sui crediti deteriorati (NPL)*, marzo 2017, pag. 26. URL: https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/guidance_on_npl.it.pdf.

controllo dei requisiti quantitativi, quali gli obiettivi e le scadenze stabilite dalla banca e qualitativi, come ad esempio il livello di competenza, l'articolazione delle proposte, il controllo delle ristrutturazioni e la qualità delle raccomandazioni⁹⁵.

Tali misure non vengono applicate solamente per la valutazione della *performance* dei dipendenti, ma anche per quella dei dirigenti e degli organi di amministrazione, tramite l'utilizzo di indicatori connessi agli obiettivi prefissati nella strategia per i crediti deteriorati; gli indicatori devono essere bilanciati con il livello di *non performing loans* dell'istituto.

Per il successo di una strategia di gestione e monitoraggio dei crediti deteriorati è fondamentale che la banca disponga di un'infrastruttura tecnica adeguata; ciò significa che qualsiasi tipo di informazione riguardante i NPLs deve essere salvata e custodita da sistemi informatici centralizzati sicuri, nonché aggiornata per tutta la durata di recupero degli stessi.

Tale struttura deve consentire alle unità di⁹⁶:

- accedere a tutti i documenti e dati, quali informazioni relative ai debitori che presentano qualche ritardo nei pagamenti o risultano sconfinanti, alle garanzie reali o personali connesse alle esposizioni, allo stato di avanzamento del recupero, alle garanzie escusse e alle segnalazioni in centrale dei rischi, oltre che strumenti di monitoraggio in grado di seguire la *performance* e le misure di concessione, flussi di cassa documentati e fonti informative di base con annessa documentazione;
- gestire e monitorare le attività di recupero, anche tramite segnali di allerta precoce, flussi informativi, di lavoro e procedure di controllo automatizzate, processi di comunicazione con la controparte standardizzati, analisi delle

⁹⁵ European Central Bank, *Linee guida per le banche sui crediti deteriorati (NPL)*, marzo 2017, pagg. 26-27. URL: https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/guidance_on_npl.it.pdf.

⁹⁶ European Central Bank, *Linee guida per le banche sui crediti deteriorati (NPL)*, marzo 2017, paragrafo 3.3.4.

performance delle attività di recupero svolte dal personale adibito alle unità dedicate e controllo dell'evoluzione dei portafogli/subportafogli/singolo debitore;

- svolgere un lavoro di valutazione e misurazione dei crediti deteriorati e dei relativi debitori, come ad esempio misurare i *non performing loans* e determinare eventuali riduzioni di valore, analizzare la segmentazione di tali crediti e conservare i risultati, fornire supporto alla valutazione dei dati relativi al debitore e calcolare il VAN e l'impatto su ciascuna posizione patrimoniale dell'istituto per qualsiasi opzione o piano di ristrutturazione, relativa a ciascuna controparte.

Anche l'assetto di controllo interno dei rischi svolge un ruolo essenziale, in quanto mira ad assicurare che “la strategia per gli NPL e il piano operativo siano perfettamente in linea con la strategia aziendale complessiva della banca (che include la strategia per gli NPL e il piano operativo) e la rispettiva propensione al rischio.”⁹⁷. Questo sistema deve essere proporzionato al livello e all'assetto di recupero dei crediti deteriorati e coinvolge tre presidi:

1. i controlli di primo livello sono affidati ai dirigenti delle unità operative, che hanno il compito di monitorare i meccanismi interni alle singole unità;
2. i controlli di secondo livello comprendono il *risk management*, la conformità normativa e le altre funzioni di controllo della qualità, che verificano costantemente che la prima linea operi come auspicato. Risultano totalmente indipendenti rispetto alle altre funzioni di *business* e sono incaricati di monitorare il rapporto tra i crediti deteriorati e il patrimonio di vigilanza, controllare che le procedure utilizzate per i *non performing loans* siano in linea con la politica interna di gestione e monitoraggio dei rischi, nonché di misurare la *performance* del modello operativo e assicurare una certa qualità in tutto il processo riservato alle esposizioni deteriorate. Alla seconda linea vengono attribuiti maggiori poteri, rispetto a quelli di ordinaria gestione, al fine di mettere in atto in maniera

⁹⁷ European Central Bank, *Linee guida per le banche sui crediti deteriorati (NPL)*, marzo 2017, paragrafo 3.4. URL: https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/guidance_on_npl.it.pdf

tempestiva eventuali soluzioni di recupero; partecipano anche attivamente alla loro gestione, perché di fatto arrivano a formulare indicazioni sulle politiche degli NPLs;

3. i controlli di terzo livello coinvolgono la funzione di *internal audit*, che ha il ruolo di controllare che vengano rispettate le politiche interne in materia di crediti deteriorati. È indipendente rispetto alle altre funzioni e, soprattutto negli istituti di maggiori dimensioni, deve essere dotata di adeguate conoscenze in merito al recupero dei NPLs.

L'*internal audit*, per adempiere ai propri incarichi, può ricorrere ad ispezioni casuali e non preannunciate, al fine di esaminare le singole posizioni ed evidenziare eventuali irregolarità o scostamenti rispetto alla normativa interna, proponendo agli organi preposti soluzioni e miglioramenti che dovrebbero essere applicati.

Esistono inoltre dei parametri definiti *key performance indicators* (KPI) impiegati dalla banca per monitorare l'andamento della gestione; sono indicatori derivanti da altri valori, che forniscono delle osservazioni, in questo caso, sul processo di monitoraggio e recupero dei *non performing loans*.

La Banca Centrale Europea⁹⁸ ha cercato di raggruppare questi parametri in cinque differenti categorie:

1. *misure aggregate per gli NPLs*: incidenza a livello di copertura dei crediti deteriorati, flussi di NPLs, tassi di *default*, di migrazione e probabilità di *default*;
2. *accordi con il cliente e recuperi per cassa*: numero di accordi fatti con il cliente che si trasformano in pagamenti o promesse di pagamento, recuperi per cassa in termini assoluti o rispetto a determinate obbligazioni contrattuali;

⁹⁸ European Central Bank, *Linee guida per le banche sui crediti deteriorati (NPL)*, marzo 2017, paragrafo 3.5. URL: https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/guidance_on_npl.it.pdf.

3. *misure di concessione*: efficienza ed efficacia, rispettivamente in termini di ammontare dei finanziamenti per i quali viene rilasciata una misura di concessione (considerando, inoltre, la tempistica di negoziazione con la controparte) e grado di successo delle misure;
4. *liquidazioni*: volumi e tassi di recupero relativi a garanzie escusse e ad azioni intraprese nei confronti del debitore, conversione del debito in attività e tempistiche e perdite a carico della banca;
5. *altri indicatori di monitoraggio*: garanzie escusse, esternalizzazione, indicatori di allerta precoce, voci del CE connesse ai NPLs e altre informazioni rilevanti.

Questi indicatori risultano importanti, in quanto consentono di raggruppare, in maniera sintetica, numerosi dati e di rappresentare le informazioni maggiormente utili per l'istituto, in modo da facilitare la definizione di strategie e obiettivi da raggiungere.

2.4.1.2 L'attività di recupero del credito

Quando il credito erogato inizia a mostrare i primi segnali di anomalia, è importante intervenire in maniera tempestiva e trasferirlo alle *workout unit*, in modo che possano quanto prima mettere in atto le misure necessarie per riportare l'esposizione *in bonis* o, in caso contrario, iniziare le procedure di recupero. La buona riuscita di queste procedure dipende dall'individuazione preventiva di eventuali segnali di debolezza finanziaria della controparte; per questo è necessario intraprendere fin da subito azioni tali da contenere il verificarsi di perdite.

Le attività di recupero che possono essere utilizzate sono molteplici e la loro scelta viene effettuata sulla base della situazione economica-finanziaria del debitore.

Prima di tutto possono essere applicate misure definite "bonarie", che presuppongono la collaborazione della controparte e consentono il rientro dell'esposizione in tempi rapidi⁹⁹. Se non è possibile ricorrere a tali misure o se il debitore è entrato in *default*, allora la banca deve ricorrere al tribunale per richiedere un titolo esecutivo e iniziare l'esecuzione forzata

⁹⁹ Vengono ricompresi gli accordi di risanamento aziendali e la ristrutturazione del debito.

sui beni del cliente, per soddisfare il proprio credito. Prima, però, di iniziare l'azione esecutiva, l'intermediario è tenuto a verificare la sussistenza delle risorse finanziarie del debitore e, in assenza di garanzie, di beni pignorabili.

La rinegoziazione del debito quando l'esposizione passa alle unità di *workout*, le stesse analizzano le informazioni a disposizione sul cliente e sul credito concesso, in modo da formulare soluzioni che possano essere attuate per il rientro *in bonis* o l'eventuale recupero. Questi dati, però, non risultano sufficienti per prendere una decisione, ma è necessario integrarli tramite specifiche richieste. È importante in questa fase controllare tempestivamente qualsiasi movimentazione sospetta o anomala compiuta dal debitore, anche tramite l'inserimento in una *watch-list* e aumentare la corrispondenza con la controparte, in modo da ottenere informazioni aggiornate. Tali informazioni vengono successivamente utilizzate per creare dei *report* sulla situazione corrente della controparte e sulle motivazioni che lo hanno condotto alla situazione di difficoltà.

Nel caso di portafogli *corporate* vengono analizzati la situazione economico-finanziaria della società, il contesto in cui opera, il suo posizionamento rispetto ai *competitors* principali, il profitto e la modalità di gestione della liquidità, al fine di determinare una prima stima del recupero dell'esposizione. L'impresa può anche decidere di partecipare alla ristrutturazione aziendale per migliorare la propria liquidità, che l'istituto, in un secondo momento, utilizza per farlo *in bonis* senza dover ricorrere alla rinegoziazione del debito.

Nel caso, invece, di portafogli *retail* vengono presi in considerazione i dati anagrafici aggiornati del debitore e dell'eventuale garante e i beni aggredibili del patrimonio.

Il recupero, comunque, non è lineare e richiede la formulazione di un piano caratterizzato da azioni combinate, con la possibilità di agire per step a seconda della collaborazione della controparte, la presenza di altri creditori e la gestione della procedura di insolvenza. Il piano deve essere continuamente aggiornato sulla base degli eventuali sviluppi, in modo da modificare la strategia definita inizialmente.

Il recupero extra-giudiziale tale recupero consente di avviare una procedura di tipo comunicazionale o amministrativa per il rientro di somme dovute dalla controparte, prima di procedere con l'azione giudiziale. Questa procedura consente alle banche di recuperare

in tempi brevi qualsiasi pagamento mancante da parte di imprese e persone fisiche. I vantaggi sono riconducibili al risparmio di risorse, alle tempistiche (brevi) di rientro *in bonis* e alla salvaguardia del rapporto con il cliente.

Le azioni che si possono intraprendere sono le seguenti:

- sollecito epistolare: consiste nell'invio di lettere nei confronti del debitore, con le quali viene informato della situazione di insolvenza e avvisato della possibilità di passaggio a interventi più decisivi, nel caso in cui persista il mancato pagamento oltre la scadenza prevista;
- sollecito telefonico: l'operatore incaricato effettua solleciti telefonici di pagamento, anche via fax o e-mail;
- esazione diretta: dopo aver instaurato un rapporto diretto con la controparte, viene analizzata la possibilità di un recupero e concordato un piano di rientro (parziale o totale) o altre misure sostenibili (cd. misure di concessione);
- ristrutturazione del debito: è disciplinato dall'articolo 182-bis della Legge Fallimentare e viene utilizzato come mezzo di risanamento per l'impresa in crisi. Si tratta di un accordo stipulato con "i creditori rappresentanti almeno il sessanta per cento dei crediti"¹⁰⁰ ed accompagnato da una relazione di un professionista, che ne attesti la veridicità dei dati e l'attualità dell'accordo.

Per iniziare la ristrutturazione del debito è necessario che siano presenti contemporaneamente i seguenti presupposti:

1. presupposto oggettivo: il cliente deve trovarsi in uno stato di crisi (situazione di difficoltà economico-finanziaria o stato di insolvenza);
2. presupposto soggettivo: la controparte deve rientrare nella categoria dei soggetti fallibili (imprenditore commerciale) oppure essere un imprenditore

¹⁰⁰ Art. 182 bis, comma 1 Regio Decreto 16 marzo 1942, n. 267, *Disciplina del fallimento, del concordato preventivo e della liquidazione coatta amministrativa*.

agricolo o possedere i requisiti per ricorrere alla liquidazione coatta amministrativa o all'amministrazione straordinaria.

Con l'aiuto di un esperto, la controparte redige l'accordo con tutti i creditori aderenti (il contenuto è determinabile in maniera libera), mentre nei confronti dei creditori non aderenti il debitore deve assicurare il pagamento integrale del debito secondo le scadenze fissate dalla legge; tale accordo deve poi essere iscritto nel registro delle imprese e omologato dal tribunale.

Per quanto riguarda, invece, la ristrutturazione con le banche e gli intermediari finanziari, è stato introdotto nel 2015 l'articolo 182-septies della Legge Fallimentare, che prevede la possibilità di estendere le conseguenze dell'accordo di ristrutturazione anche ai creditori non aderenti solamente se:

- tutti i creditori non aderenti all'accordo fanno parte della stessa categoria;
- tutti i creditori sono stati informati dell'inizio delle trattative e messi nelle condizioni di parteciparvi in buona fede;
- i crediti degli intermediari aderenti rappresentino il 75% di crediti della categoria.

In sede di omologazione da parte del tribunale, il debitore può richiedere l'estensione dell'accordo anche ai soggetti non aderenti, previa verifica della buona fede adottata dalla controparte.

Solitamente le misure di sollecito telefonico ed epistolare risultano poco efficaci e raramente consentono il recupero di posizioni pesanti, ma possono essere utili per sollecitare il cliente al pagamento in tempi brevi, in modo da evitare interventi più incisivi.

Il recupero giudiziale tale processo deve necessariamente essere avviato nel momento in cui il debitore non si dimostra collaborativo oppure quando le procedure stragiudiziali non siano andate a buon fine. Il recupero giudiziale viene intrapreso solamente quando, dalle verifiche eseguite nelle precedenti fasi, emerga la presenza di elementi pignorabili o di risorse sufficienti per recuperare il credito. La procedura inizia solitamente con la messa in

mora della posizione¹⁰¹ e/o diffida a adempiere¹⁰² da parte dell'intermediario, mentre con le fasi successive inizia il vero e proprio procedimento legale, non quantificabile a priori in termini di durata.

- decreto ingiuntivo: il creditore si rivolge al giudice competente per procedere con l'emissione di un decreto ingiuntivo nei confronti del debitore, il quale viene intimato o a soddisfare gli obblighi assunti o, al contrario, di fare opposizione, entro un periodo determinato (di solito 40 giorni). Dopo tale termine, se non è pervenuto il pagamento, il decreto diventa esecutivo e l'intermediario può soddisfare il proprio credito procedendo con il pignoramento dei beni, senza ricorrere a procedure giudiziarie. Il decreto ingiuntivo può divenire esecutivo anche subito nel caso in cui sia stata emessa una "provvisoria esecutività", tale per cui il debitore deve procedere già al momento della notifica al pagamento delle somme dovute o alla consegna del bene;
- atto di precetto: se il debitore non procede al pagamento delle somme dovute all'istituto, è necessario che lo stesso dia seguito a specifiche azioni, al fine di soddisfare il proprio diritto (pignoramento dei beni o esecuzione forzata). La banca è, infatti, tenuta a notificare alla controparte l'atto di precetto, cioè l'intimazione di adempiere al pagamento entro 10 giorni, e ad informarla che il mancato soddisfacimento può comportare l'esecuzione forzata;
- esecuzione forzata dei beni del debitore: il mancato adempimento entro il termine stabilito dal precetto, può comportare (su richiesta della banca) l'intervento dell'ufficiale giudiziario, con conseguente espropriazione forzata dei beni del debitore¹⁰³.

¹⁰¹ La lettera di costituzione in mora viene inviata tramite raccomandata, con cui la banca sollecita la controparte a pagare entro una determinata scadenza. Se il debitore non procede all'adempimento nei termini stabiliti, l'intermediario sarà tenuto ad avviare le dovute procedure giudiziarie.

¹⁰² La diffida a adempiere consiste in una dichiarazione scritta (inviata sempre tramite raccomandata), con la quale si intima il cliente all'adempimento del contratto entro un termine stabilito; in caso contrario la posizione viene risolta per inadempimento.

¹⁰³ Particolare tipologia di esecuzione forzata che inizia con il pignoramento.

2.4.2 La gestione esterna del credito anomalo

L'aumento esponenziale, soprattutto negli ultimi anni, delle posizioni *non performing* presenti nei bilanci degli istituti di credito italiani, ha determinato sempre più la necessità di implementare e rivisitare le strutture interne adibite alla gestione e controllo dei crediti deteriorati, al fine di ridurre il verificarsi di perdite.

Molte banche, però, per risolvere il problema in tempi brevi, hanno deciso di ricorrere ad interventi di natura esterna, tramite l'applicazione di particolari tecniche di esternalizzazione, in quanto il processo di riorganizzazione interna richiede ingenti esborsi sia in termini di denaro che di risorse:

- *outsourcing*: i crediti deteriorati rimangono iscritti in bilancio, ma vengono gestiti direttamente da *servicer* esterni o interni al gruppo bancario;
- *cartolarizzazione*: i crediti vengono ceduti ad una società veicolo, con contestuale emissione di attività finanziarie negoziabili nel mercato; in questo caso i crediti vengono completamente eliminati dal bilancio della banca;
- *cessione di portafogli*: cessione di portafogli di crediti deteriorati a società specializzate o a strutture create appositamente per la loro gestione, dietro il pagamento di un corrispettivo.

Scegliere tra la gestione interna o esterna del credito deteriorato non è semplice, in quanto entrambe presentano punti di forza e di debolezza, che le rendono adatte o meno alle circostanze in cui opera l'intermediario. Tale scelta deve essere effettuata tenendo in considerazione innumerevoli fattori, tra cui le caratteristiche dell'istituto e del portafoglio di crediti deteriorati da gestire.

2.4.2.1 La gestione in outsourcing

Con il termine *outsourcing* si indica “una pratica in base alla quale un’impresa detta committente o *outsourcee*, affida determinate fasi del suo processo produttivo ad un'altra impresa, detta *outsourcer*, in luogo di svolgerle direttamente con la propria struttura.”¹⁰⁴.

Il ricorso all'esternalizzazione è dato principalmente dalla mancanza all'interno della banca di adeguate risorse umane e tecnologiche in grado svolgere il processo di gestione e recupero delle esposizioni deteriorate, facendo emergere la necessità di rivolgersi a figure specializzate. In questo modo l'intermediario può concentrarsi sulle attività ritenute strategiche (*core business*) e liberarsi di quelle, invece, considerate meno importanti (*middle management*). Con tale tecnica i NPLs vengono comunque mantenuti nel bilancio della banca, ma la loro efficiente gestione permette di migliorare sia l'attivo che il risultato economico e favorire una migliore percezione in termini di solvibilità.

La diffusione dell'*outsourcing* si deve principalmente al fatto che l'istituto rimane competitivo sui prezzi finali, in quanto sullo stesso non pesano i costi di una struttura interna dedicata, che in maniera indiretta si riflettono sulle condizioni applicate al cliente.

L'istituto che sceglie di esternalizzare alcune funzioni, può incorrere in rischi legati alla possibile deresponsabilizzazione della struttura interna e ai costi da sostenere nel caso in cui si dovesse procedere alla sostituzione dell'*outsourcer* qualora sia inadempiente o produca bassi rendimenti.

Banca d'Italia permette, inoltre, l'*outsourcing* di funzioni aziendali, mantenendo “la capacità di controllo e la responsabilità sulle attività esternalizzate nonché le competenze tecniche e gestionali essenziali per re-internalizzare, in caso di necessità, il loro svolgimento.”¹⁰⁵. La norma richiede che la banca determini il processo decisionale da rispettare al fine di procedere con l'esternalizzazione delle attività, i contenuti minimi dei contratti, la modalità di controllo delle funzioni e definisca adeguati flussi informativi interni, in modo da garantire la conoscenza dei fattori di rischio delle attività esternalizzate. Deve, inoltre, individuare al proprio interno un responsabile adibito al controllo delle funzioni e al monitoraggio dei rischi connessi, dotato di adeguate competenze e di professionalità (cd. referente per le attività esternalizzate).

¹⁰⁴ Dondovito A., *Outsourcing di attività bancaria*, 2014. URL:<http://www.letteralegale.info/outsourcing-di-attività-bancaria>.

¹⁰⁵ Banca d'Italia, *Circolare n. 263 del 27 Dicembre 2006*, 2006, titolo IV, Capitolo 7, sezione IV.

Nel processo di esternalizzazione, l'*outsourcer* può essere rappresentato da una società di nuova costituzione (anche parte dello stesso gruppo della committente) oppure da una specializzata nel settore delle funzioni da delegare; sono strutture orientate al profitto e suddivise in centri di responsabilità. Esistono due principali fornitori nel mercato:

- *Debt Collectors*: offrono servizi di recupero soprattutto nel segmento *retail* (anche chirografario) ed operano in via stragiudiziale con una struttura investigativa propria. I *Debt Collectors* sono agenzie di recupero con licenza prevista dall'art. 115 del R.D. del 18 Giugno 1931, n. 773, rilasciata dal Questore e valida in tutto il territorio nazionale; non sono sottoposti alla vigilanza di Banca d'Italia, in quanto non concedono finanziamenti, ma risultano assoggettati al controllo del Ministero dell'Interno¹⁰⁶;
- *NPL Servicer*: società (solitamente intermediari finanziari) che operano su larga scala e che offrono un servizio completo, occupandosi non solo di servizi amministrativi e gestionali legati al recupero del credito deteriorato, ma anche di operazioni di cartolarizzazione, organizzazione di dati e consulenza per la valutazione dei crediti.

Solitamente tali *servicer* offrono servizi di sollecito telefonico, recupero diretto tramite funzionari oppure tramite studi legali, che intimano il cliente all'adempimento, al fine di evitare possibili azioni giudiziarie.

L'esternalizzazione può essere realizzata tramite l'applicazione dei seguenti modelli operativi¹⁰⁷:

¹⁰⁶ Roddi G., *Acquisto di crediti da parte di imprese di recupero: norme e dubbi pratici*, 7 aprile 2016. URL: <http://www.dirittobancario.it/approfondimenti/banche-e-intermediari-finanziari/acquisto-di-crediti-da-parte-di-imprese-di-recupero-norme-e-dubbi-pratici>.

¹⁰⁷ Berta L., Cerdini C., Manzoni E., Grassi M., *Credit Management Outsourcing Esternalizzare la gestione del credito*, 2005, pagg. 8 e ss.

- *partial outsourcing*: viene esternalizzata solamente la fase di recupero dei crediti problematici, cioè dal deterioramento dell'esposizione al momento della riscossione¹⁰⁸;
- *global outsourcing*: il *servicer* viene maggiormente coinvolto nel processo di emissione e controllo dei crediti, in modo da allineare gli obiettivi di recupero con quelli delle funzioni interne; in questo caso si possono sottoscrivere dei contratti di associazione sia in partecipazione che in *joint-venture* con imprese specializzate.

A prescindere dal modello applicato, l'*outsourcer* deve fornire un servizio all'*outsourcee* dietro il pagamento di un corrispettivo, sulla base di un contratto preventivamente stipulato, che stabilisce anche le responsabilità e i limiti operativi delle parti coinvolte.

La prestazione di servizi da parte dell'*outsourcer* può essere continuativa o temporanea e riguardare solo determinate tipologie di portafogli; in particolare, il contratto tra l'istituto bancario e il fornitore viene formalizzato come contratto di mandato assistito da procura generale, in modo che l'*outsourcer* possa concludere accordi di ristrutturazioni, atti di moratoria o intraprendere azioni giudiziarie, al fine di recuperare i crediti vantati dall'intermediario o riportare *in bonis* le posizioni gestite.

È importante, comunque, che l'istituto verifichi attentamente che il fornitore disponga di tutte le autorizzazioni e competenze necessarie ad operare, prima di assegnargli le proprie attività da gestire; dall'altra parte l'*outsourcer* deve garantire all'intermediario massimo rispetto della normativa sulla *privacy* e delle informazioni relative all'attività bancaria, comunicare tempestivamente qualsiasi incidente di sicurezza e fatti che potrebbero incidere sulla capacità di svolgere il processo di esternalizzazione.

2.4.2.2 La cartolarizzazione

La cartolarizzazione dei crediti (o *securitization*) è un'operazione finanziaria che trae la propria origine nella cessione dei crediti e si completa nella costituzione di titoli

¹⁰⁸ Nel *partial outsourcing* il *servicer* viene selezionato direttamente nel mercato a seconda della performance dichiarata.

negoziabili sul mercato, che presentano un diverso grado di rischio a seconda della solvibilità del debitore intestatario del contratto sottostante.

Nel processo di cartolarizzazione il cedente (cd. *originator*) cede a titolo oneroso un portafoglio di crediti ad un cessionario (una società veicolo costituita *ad hoc*, denominata *Special Purpose Vehicle* o SPV); l'acquisto da parte della SPV viene facilitato dall'emissione di titoli obbligazionari (*Asset Backed Securities* o ABS) collocati presso investitori specializzati.

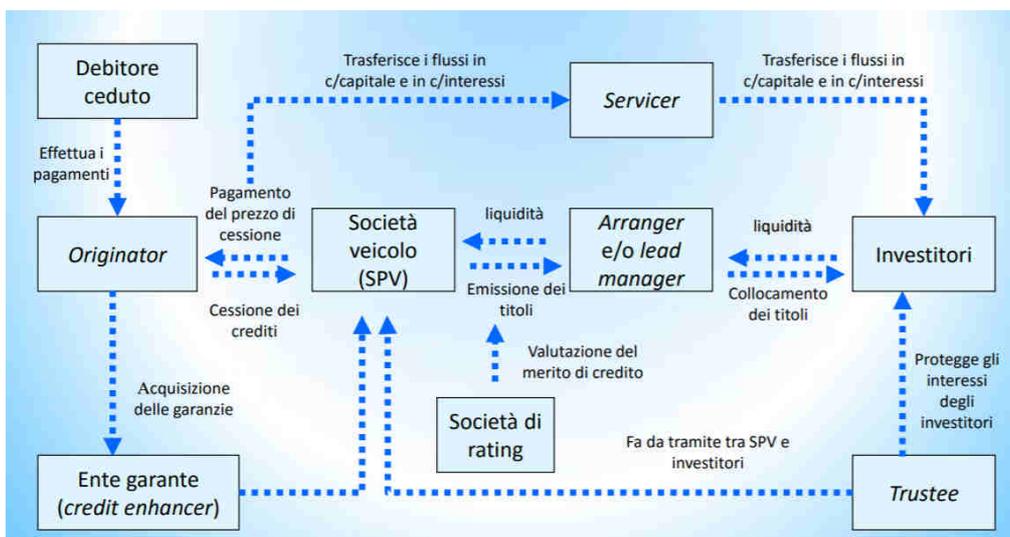


Figura 9: Schema di un'operazione di cartolarizzazione dei crediti.¹⁰⁹

Il processo di cartolarizzazione del credito nella sua accezione tradizionale coinvolge diversi soggetti, come illustrato nella Figura 9:

- l'*Originator* è rappresentato in questo caso dall'istituto bancario, che cede ad una terza società un portafoglio di crediti. Ciò gli permette di creare un patrimonio giuridicamente separato a garanzia dei titoli emessi e subordinato al soddisfacimento delle pretese degli investitori specializzati, possessori degli ABS;

¹⁰⁹ Immagine tratta da: D'Aurio C., *Le operazioni di cartolarizzazione e di credit derivatives*, Roma, 26 novembre 2015.

- la *Special Purpose Vehicle* è un'entità appositamente costituita dall'intermediario per dar seguito all'operazione di cartolarizzazione, che può essere dotata o meno di personalità giuridica;
- l'*Investment Bank* monitora il processo di *securitization* e seleziona gli *asset* maggiormente adatti per essere cartolarizzati;
- la *Società di rating* ha invece il compito di valutare la rischiosità, il livello di concentrazione e la diversificazione dei crediti da incorporare negli strumenti che dovranno poi essere collocati sul mercato;
- il *Servicer* ha la funzione di controllare che il processo vada a buon fine e di verificare che i flussi di recupero rimborsino i sottoscrittori nei tempi stabiliti;
- il *Trustee* cura il rispetto dei diritti degli investitori e il rapporto tra gli stessi e la SPV, nonché monitora lo stato delle garanzie.

Il processo di cartolarizzazione si articola come segue¹¹⁰:

1. prima di tutto vengono selezionati degli *asset* da cartolarizzare tenendo presente che gli stessi devono essere in grado di produrre flussi di cassa destinati al rimborso dei titoli emessi e al pagamento degli interessi; questi *asset* devono, inoltre, essere caratterizzati da operazioni sottostanti omogenee dal punto di vista giuridico-finanziario, ma diverse da quello economico-tecnico, da un portafoglio con un valore complessivo importante e da flussi di cassa regolari e prevedibili.
2. Successivamente, viene individuata la struttura della *securitization*, creata la SPV e ceduti gli *asset* alla stessa; l'agenzia di *rating*, in questa fase, ha il compito di

¹¹⁰ Carnovale V., *La cartolarizzazione dei crediti. La nuova normativa ed i profili di vigilanza*. URL:http://www.tuttalafinanza.it/joomla/contents/La_Cartolarizzazione_dei_crediti.pdf.

determinare ed applicare alcune tecniche di *credit enhancement*¹¹¹ che ritiene necessarie.

Particolarmente importante è il processo di segregazione degli *asset* dal bilancio dell'intermediario, tramite la costituzione di una SPV che deve essere indipendente dall'*originator*, avere vita limitata, occuparsi solamente delle operazioni di acquisto degli *asset* (che vengono ceduti nella forma pro-soluto) e avere un azionista con bassissimo rischio.

3. L'ultima fase consiste nell'emissione e collocamento degli ABS presso gli investitori; tale emissione viene pubblicizzata, in modo che il prezzo dei titoli venga definito tramite le offerte degli investitori interessati. Il processo si conclude con il collocamento dei titoli e il trasferimento dei profitti derivanti dall'operazione all'istituto cedente.

Il momento maggiormente complesso, è rappresentato dalla determinazione delle tecniche di *credit enhancement*, che risultano indispensabili per l'attribuzione nel momento dell'emissione di un adeguato *rating*, necessario per il successivo collocamento degli strumenti. Per fare ciò, il fornitore di protezione (*originator* o soggetto terzo) deve garantire il regolare pagamento dei flussi nei confronti dei sottoscrittori dei titoli, anche nel caso di scenari economici negativi.

La tecnica più utilizzata è il *credit tranching*¹¹², con la quale l'emissione viene suddivisa in classi, solitamente tre, caratterizzate da un diverso livello di rischiosità e subordinazione ai pagamenti:

- la *tranche senior*: livello di *rating* massimo e priorità nel pagamento dei flussi di cassa;
- la *tranche mezzanine*: livello intermedio di subordinazione;

¹¹¹ Le tecniche di *credit enhancement* permettono di “colmare il divario tra le qualità del portafoglio e la propensione al rischio degli investitori e di migliorare il *rating* e/o di abbassare il tasso di emissione del prestito.” Carnovale V., *La cartolarizzazione dei crediti. La nuova normativa ed i profili di vigilanza*.

¹¹² “Il *tranching* è il meccanismo grazie al quale le *tranche* subordinate sono chiamate a fornire forme di protezione rispetto alle *tranche* sovra ordinate.” Mazzucca M., *Cartolarizzazioni bancarie in Italia Nuove frontiere dopo la crisi*, Milano, Egea, 2015, pag. 17.

- la *tranche junior* (o *equity*): basso livello di priorità, perché viene toccata per prima dalle perdite ed è l'ultima ad essere rimborsata.

Le operazioni di cartolarizzazione da un lato consentono all'intermediario di rafforzare la propria posizione nel mercato, migliorare gli indici di redditività e di ridurre il rischio legato al credito, ma dall'altro risultano complicate sia dal punto di vista soggettivo che in termini di numero di soggetti coinvolti. È importante sottolineare che la qualità del credito deve essere elevata, in modo da permettere il recupero degli importi necessari per il rimborso dei titoli e dei costi collegati all'operazione e alla creazione della SPV.

2.4.2.3 La cessione

La crescente presenza dei crediti *non performing* all'interno dei bilanci bancari e la loro negativa incidenza, ha spinto sempre di più gli intermediari a rivolgersi ad operatori specializzati o investitori, al fine di cedere i propri portafogli. A causa delle modeste tempistiche relative al recupero dei crediti deteriorati e del prolungarsi della crisi economica che ha colpito l'intero paese, gli istituti bancari sono arrivati a cedere i portafogli di NPLs a prezzi ben più inferiori rispetto al loro reale valore.

La cessione consiste nel passaggio di un diritto vantato nei confronti di un debitore (*ceduto*) da parte di un soggetto detto *cedente* (creditore originario) ad un terzo detto *cessionario*; per quanto riguarda la cessione dei *non performing loans* a soggetti specializzati, tale operazione avviene pro-soluto, in modo da trasferire anche il rischio di insolvenza ed evitare che qualsiasi rivalsa nei confronti del cedente (in questo modo i debiti vengono completamente cancellati dal bilancio dell'intermediario).

L'operazione di cessione si articola in diverse fasi, che possono anche prolungarsi anche per diversi mesi¹¹³:

1. i cedenti, prima di tutto, procedono con la segmentazione del proprio portafoglio, in modo da individuare uno o più sub-portafogli da immettere nel mercato tramite

¹¹³ ABM Solutions, *NPL: il processo di acquisizione dei crediti deteriorati*, 2017. URL: <https://www.abmsolutions.it/2017/02/01/acquisto-crediti-deteriorati-npl/>.

delle aste, fornendo dei *database* contenenti le informazioni relative le posizioni oggetto di cessione;

2. le società cedenti, successivamente, richiedono solitamente una prima offerta non vincolante da parte degli operatori specializzati, in modo da stabilire una lista di possibili acquirenti e una seconda offerta vincolante dai partecipanti¹¹⁴;
3. gli acquirenti analizzano in maniera approfondita il *database* fornito dai cedenti, per stabilire un possibile prezzo di acquisto ed effettuano un'attenta valutazione del *pricing*;
4. i cedenti valutano le offerte proposte dai cessionari, in modo da identificare il giusto prezzo di acquisto;
5. i cedenti scelgono la società che si aggiudica l'asta, stipulano il contratto e attendono il pagamento concordato.

Gli operatori che si rivolgono a tale mercato sono tipicamente fondi pensione, banche di investimento e compagnie assicurative, che decidono di investire nel lungo periodo; anche le società di recupero crediti sono autorizzate all'acquisto di crediti *non performing*, ma solo se dotate di apposita licenza e se rispettano determinate limitazioni imposte dalla normativa.

La cessione del portafoglio deve essere valutata attentamente, considerando:

- la dimensione dell'intermediario: a causa degli ingenti costi da sostenere per la creazione di unità dedicate alla gestione dei crediti deteriorati, le banche di piccole dimensioni preferiscono cedere alcune attività (al contrario quelle di maggior dimensioni possono trarre vantaggi dalla gestione *in-house* dei NPLs);
- le caratteristiche dei portafogli dei crediti *non performing*: solitamente vengono ceduti portafogli secondari (*non-core*) e con minori aspettative di rendimento;

¹¹⁴ In alcuni casi è possibile che venga richiesta fin da subito un'offerta vincolante.

- il *timing* della vendita;
- fattori che possono incidere in maniera negativa sul processo di recupero del credito.

Molti sono i vantaggi riconducibili alla cessione immediata dei crediti deteriorati da parte degli istituti, soprattutto in termini di riduzione della rischiosità, miglioramento degli indici di bilancio e della redditività, in quanto la riduzione di tali crediti comporta una diminuzione del rischio, che permette l'erogazione di nuovi finanziamenti, benefici in termini fiscali e un aumento della possibilità di guadagno in conto capitale, nel caso fossero ceduti ad un valore superiore rispetto al valore di bilancio.

D'altra parte l'operazione è caratterizzata da tempi di recupero dei crediti molto lunghi, da difficoltà nella valutazione del portafoglio oggetto di cessione, dall'influenza negativa della situazione economica del paese e dell'andamento del mercato e può causare la rottura di qualsiasi rapporto con la controparte.

2.4.2.3.1 Uno sviluppo positivo nel mercato

Negli ultimi anni le cessioni di crediti *non performing* che hanno interessato il nostro paese sono state numerose, soprattutto a causa del contesto normativo italiano e dei vincoli di bilancio sempre più stringenti; da un'indagine svolta da KPMG dal 2015 al 2018 si sono registrate transazioni di NPLs per totali 130 miliardi di euro, di cui la maggior parte compiute nel 2017, per un controvalore totale di 80 miliardi di euro (più del doppio rispetto al 2015 e del quadruplo rispetto al 2016).

Gli investitori esteri hanno, infatti, mostrato un grande interesse al mercato dei NPLs, in quanto dotati non solo di capitale, ma anche di esperienza in operazioni di questo genere; il protagonista nel 2017 è stato infatti *Quaestio Capital SGR*, che ha concluso numerosi acquisti (per un controvalore totale di 30 miliardi di euro), derivanti principalmente dal salvataggio di alcune banche, quali Monte dei Paschi di Siena, Banca Popolare dell'Etruria e del Lazio e alcune Casse di Risparmio.

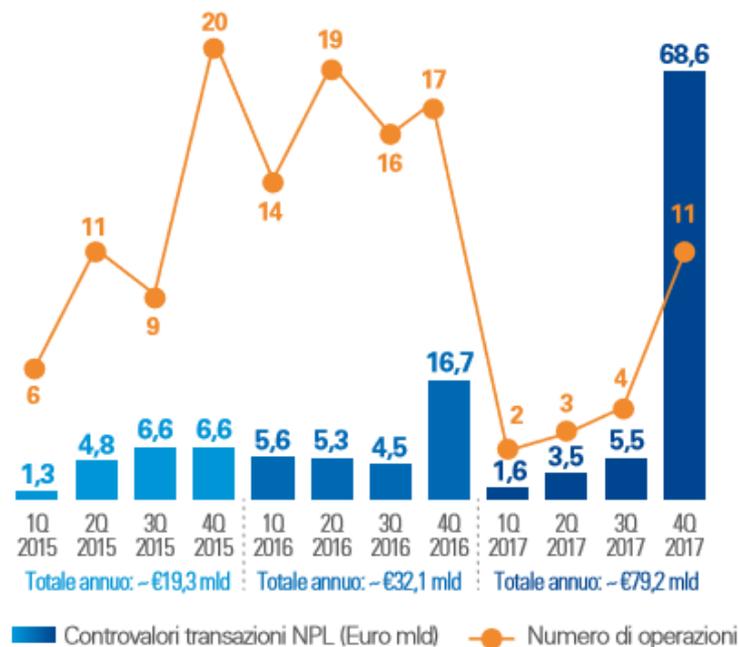


Figura 10: Andamentale delle transazioni di NPLs in Italia nel periodo 2015-2017.¹¹⁵

L'aumento sostanziale delle cessioni di crediti *non performing*, ha consentito importanti mutamenti del mercato; infatti, molte banche hanno deciso di specializzarsi in questo segmento (ad es. Banca Ifis) acquistando portafogli di esposizioni deteriorate nel mercato primario¹¹⁶ e trasformandoli in posizioni ri-performanti e/o rivendendoli in quello secondario ad altri operatori specializzati. Alcuni istituti hanno deciso di dedicarsi completamente a questo mercato, in quanto riescono ad ottenere importanti margini, soprattutto perché in molti casi i crediti deteriorati vengono acquistati a prezzi convenienti. Nonostante tale sviluppo strutturale del mercato e l'aumento delle cessioni dei NPLs, non si sono registrate riduzioni significative dei prezzi, anzi nel 2017 il prezzo delle sofferenze

¹¹⁵ Immagine tratta da: KPMG, *Non Performing Loan in Italia*, 2018. URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/it/pdf/2018/07/I-Non-Performing-Loan-in-Italia-2018.pdf>.

¹¹⁶ Nel mercato primario il credito viene messo in vendita da chi lo ha generato e classificato come sofferenza, mentre in quello secondario da un soggetto diverso dall'*originator* (ad es. alcuni investitori cedono portafogli di crediti che hanno acquistato nel corso del tempo nel mercato primario, perché non sono stati in grado di recuperarli).

cedute è stato pari al 17% dell'esposizione lorda di bilancio al momento dell'operazione (15% nel 2016) e i tassi di recupero hanno fruttato ca. il 26% (rispetto al 23% del 2016)¹¹⁷. In questo contesto la Commissione Europea ha presentato nel 2018 un pacchetto di misure per consentire una riduzione più veloce dei *non performing loans* nel settore bancario; tra queste, anche disposizioni finalizzate allo sviluppo dei mercati secondari¹¹⁸. L'evoluzione del mercato secondario, così come previsto dalla Commissione Europea, renderebbe molto più competitiva la domanda dei crediti *non performing* e aumenterebbe di conseguenza il loro valore.

¹¹⁷ Banca d'Italia, *Note di stabilità finanziaria e vigilanza n. 13 - I tassi di recupero delle sofferenze nel 2017*, dicembre 2018. URL: <https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/note-stabilita/2018-0013/index.html>.

¹¹⁸ La normativa prevede la creazione di un unico mercato per il controllo e la cessione a terzi delle esposizioni all'interno dell'Unione Europea.

Capitolo 3

L'acquisizione nel mercato dei portafogli di non performing loans: il caso di Banca Ifis

I crediti deteriorati sono visti dalla maggior parte degli istituti come un vero e proprio elemento negativo, in quanto non sono in grado di coglierne il reale valore e potenzialità; l'acquisto a sconto di portafogli di crediti *non performing* dalle banche o da altri intermediari rappresenta, invece, un buon affare e consente di ottenere importanti guadagni.

Come precedentemente accennato, i maggiori *player* che operano nel mercato dei *non performing loans* sono di derivazione estera, ma tra questi emerge anche una realtà italiana, specializzata nell'acquisto, nella ristrutturazione e nella gestione dei crediti deteriorati: Banca Ifis.

3.1 Presentazione

Banca Ifis, fondata nel 1983 da Egon Furstenberg, attuale Presidente, è attiva nel settore della *speciality finance* su tutto il territorio italiano, con oltre 1.700 dipendenti; in particolare offre servizi e soluzioni di credito alle piccole e medie imprese e si occupa della gestione ed acquisizione di portafogli di crediti deteriorati (uno dei *business* principali). Per quanto riguarda, invece, la categoria *retail* la banca utilizza due strumenti di raccolta: il *rendimax* conto deposito, conto deposito online dedicato non solo ai privati, ma anche alle imprese e alle procedure fallimentari e il *contomax*, conto online gratuito lanciato nel 2013. A questi si aggiunge il *rendimax* assicurazioni, che risponde alla ricerca di protezione delle persone in ogni momento della loro vita (viaggi, sport, vita quotidiana).

Nel tempo è riuscita anche a specializzarsi¹¹⁹:

- nel *corporate lending*, nel *factoring* e nel *leasing*, con l’acquisto nel 2016 di Ge Capital (ex Gruppo Ge Capital Interbanca);
- nella finanza strutturata, in seguito alla fusione per incorporazione di Interbanca S.p.A. avvenuta nel 2017 (11 mesi dopo l’acquisizione dell’ex Gruppo Interbanca);
- nei prestiti personali con cessione del quinto e della pensione, tramite l’acquisizione nel 2018 della Cap.Ital.Fin. S.p.A.;
- nei finanziamenti alle farmacie (per far fronte alla propria attività e per consentire lo sviluppo del *business*), grazie al controllo del 70% di Credifarma S.p.A., nata nel 1987 da un’idea di Federfarma.

Recentemente ha, inoltre, concluso l’acquisizione del 90% di FBS S.p.A.¹²⁰, il quarto operatore nazionale specializzato in attività di *servicing*, nella gestione di crediti garantiti e non (senza divenirne proprietaria) e in attività di *due diligence*; era, inoltre, investitore autorizzato in operazioni su NPLs e per questo deteneva un proprio portafoglio di crediti deteriorati, acquistati direttamente nel mercato. Banca Ifis, infatti, è divenuta proprietaria non solo della piattaforma di *servicing*, ma anche del portafoglio *mixed (secured*¹²¹ e *unsecured)* di FBS S.p.A. del valore nominale di 1,28 miliardi di euro (pari a oltre 45 mila debitori).

Giovanni Bossi, Amministratore Delegato dell’istituto, ha definito questa integrazione “un momento di svolta per Banca Ifis e per il mercato italiano”, in quanto è stata creata “la prima piattaforma integrata di investimento ed *asset management* nel mercato italiano degli NPL, in grado di offrire un servizio completo - di sola gestione o investimento o un

¹¹⁹ Banca Ifis S.p.a., *Gruppo Banca Ifis*. URL: <https://www.bancaifis.it/media-press/press-kit/>.

¹²⁰ Banca Ifis S.p.a., *Banca Ifis acquisisce FBS: nasce il primo operatore integrato per gli NPL italiani*, 15 maggio 2018. URL: <https://www.bancaifis.it/media-press/comunicati-stampa/>.

¹²¹ I crediti *secured* consistono in quei crediti garantiti da una garanzia reale.

mix delle due - in tutte le categorie del credito deteriorato, dal più frazionato *unsecured consumer* fino al *real estate*, passando per il *corporate*¹²².

3.2 Area NPL

L'area NPL di Banca Ifis nasce nel 2013 in seguito all'acquisizione e successiva incorporazione nel 2011 di Toscana Finanza S.p.A., società presente su tutto il territorio italiano, con sede a Firenze, che si occupava da vent'anni di acquistare crediti deteriorati (in particolare crediti al consumo) e di ristrutturarli attraverso il ricorso ad azioni di natura giudiziale e stragiudiziale¹²³. Una delle principali motivazioni che ha spinto la Banca ad attuare tale fusione è stata quella di prevedere già all'epoca un grande sviluppo futuro del mercato dei crediti non performanti, che a quel tempo era considerato un mercato di nicchia.

A luglio 2018, però, si arriva allo scorporo dell'Area NPL in una *NewCo* chiamata Ifis NPL S.p.A. (interamente controllata dalla Banca), che si occupa prevalentemente di acquisizione, dismissione e gestione dei portafogli di crediti *non performing*, sia per quanto riguarda *asset* di proprietà che di terzi. Ifis NPL vanta un patrimonio di partenza pari a 362 milioni di euro, per la maggior parte relativo all'aumento di capitale riservato a Banca Ifis per il conferimento del ramo d'azienda; ha inoltre già ottenuto l'autorizzazione allo svolgimento dell'attività di concessione di finanziamenti e presto sarà iscritta all'albo degli intermediari finanziari ex art. 106 del TUB¹²⁴. Con l'attuazione di tale operazione, sono state anche trasferite ca. 300 persone, impegnate a Firenze (sede principale), a Milano e a Mestre (sede legale della società, coincidente con quella di Banca Ifis).

L'obiettivo primario di Ifis NPL è quello di trasformare il maggior numero di posizioni in ri-performanti e di continuare a mantenere una posizione di *leadership* nel settore dei crediti deteriorati in Italia, grazie al modello di *business* profittevole, alle conoscenze acquisite, ai numerosi canali di gestione e ad una piattaforma di trasformazione di tali crediti unica nel territorio nazionale.

¹²² Banca Ifis S.p.a., *Banca Ifis acquisisce FBS: nasce il primo operatore integrato per gli NPL italiani*, 15 Maggio 2018. URL: <https://www.bancaifis.it/media-press/comunicati-stampa/>.

¹²³ Banca Ifis S.p.a., *Ifis NPL*. URL: <https://www.bancaifis.it/media-press/press-kit/>.

¹²⁴ Banca Ifis S.p.a., *IFIS NPL S.p.a.: approvato dal CDA il conferimento del ramo d'azienda di Banca Ifis dedicato ai Non-Performing Loans*, 28 giugno 2018.

L'area NPL di Banca Ifis si è da sempre concentrata prevalentemente sull'acquisto di crediti al consumo e di crediti bancari di natura chirografaria vantati nei confronti di persone fisiche o giuridiche, assistiti da garanzie di persone fisiche; con l'acquisizione ad inizio 2019 di FBS S.p.A. si è strutturato anche il *business* dei crediti *corporate e secured*, grazie in particolare alla presenza di risorse altamente specializzate, in grado di fornire questo tipo di gestione in maniera proattiva e produttiva.

Il modello di *business* si basa, quindi, sulla capacità di gestire in maniera ottimale sia la fase di acquisizione che di gestione dei portafogli di crediti non performanti; nella prima fase è essenziale valutare correttamente i crediti, attività che viene facilitata dall'utilizzo di *software* statistici proprietari, mentre nella seconda applicare standard di etica, trasparenza e rispetto nel processo di elaborazione interna del portafoglio. In questo contesto è nata *CrediFamiglia*, realtà appartenente a Ifis NPL, focalizzata sul recupero etico e sostenibile dei crediti di difficile esigibilità¹²⁵.

Grazie, quindi, alla profonda conoscenza del mercato, all'alta specializzazione dei propri dipendenti, ad una struttura interna dedicata e all'elevata liquidità a disposizione (no ricorso a finanziamenti esterni), Banca Ifis è leader italiano nell'acquisto di portafogli di crediti deteriorati.

3.2.1 La struttura di Ifis NPL

Ifis NPL S.p.A. è suddivisa principalmente in due macrocategorie:

1. *workout management area*: che si occupa dei canali di recupero, siano essi di natura stragiudiziale (call center e/o agenti domiciliari) che giudiziale (struttura interna di *legal factory*, che permette di ottenere decreti ingiuntivi, precetti e ordinanze di assegnazione, senza dover entrare in ulteriori lungaggini legate ad eventuali relazioni con studi legali esterni). La *legal factory*, composta da 50

¹²⁵ *CrediFamiglia* si rapporta direttamente con le famiglie in difficoltà, proponendo soluzioni sostenibili, grazie alla professionalità dei collaboratori che ne fanno parte. Banca Ifis, infatti, vuole consentire alle famiglie, che hanno contratto un debito in passato e che non sono riuscite a ripagare nel tempo, di rientrare in maniera sostenibile dalla propria esposizione (in modo anche da evitare che tali crediti finiscano nelle mani di fondi esteri, che perseguono unicamente interessi economici). Banca Ifis S.p.a., *Ifis NPL*. URL: <https://www.bancaifis.it/media-press/press-kit/>.

legali interni, collabora con i migliori studi legali italiani (ca. 200 consulenti esterni) per la gestione delle pratiche.

I portafogli di crediti *non performing*, per i quali sono stati definiti degli accordi di rientro stragiudiziali o giudiziali, vengono sottoposti ad un monitoraggio costante, grazie a due unità specializzate¹²⁶:

- monitoraggio piani: garantisce il rispetto degli accordi stragiudiziali e ha l'obiettivo di facilitare la riabilitazione al credito del cliente, grazie al continuo dialogo con la controparte e alle diverse soluzioni fornite per far fronte alle difficoltà emerse durante l'accordo;
- monitoraggio oda: garantisce la puntualità dei pagamenti da parte delle autorità terze (pubbliche o private), nei confronti delle quali sono state emesse delle ordinanze di assegnazione (ODA), in seguito alla lavorazione giudiziale del credito da parte della *legal factory*.

2. *Unità transactions*: che svolge la vera e propria acquisizione di NPL¹²⁷.

Tale unità è composta da 4 team:

- il primo si occupa della valutazione dei portafogli, calcolando e attuando il prezzo da offrire per singolo portafoglio sulla base di determinati *driver*, che poi vengono attentamente analizzati dalla Banca;
- il secondo, cd. *gestione acquisizioni, rilasci e post cessione*, gestisce il caricamento iniziale del portafoglio acquistato e le relazioni commerciali con le cedenti nella fase di post cessione (se dopo la cessione del portafoglio nasce la necessità di reperire determinate informazioni su un credito, l'unità si interfaccia direttamente con il referente commerciale dell'altra banca);

¹²⁶ Ifis NPL - Gruppo Banca Ifis. URL: <https://www.ifisnpl.it/business/come-facciamo/monitoraggio-piani-oda/>.

¹²⁷ L'acquisizione dei crediti *non performing* da parte di Banca Ifis può avvenire sia nel mercato primario che secondario.

- il terzo, invece, si occupa della *due diligence*¹²⁸, svolta su diversi *asset class* (crediti al consumo, *unsecured retail/corporate* e ipotecario) e dell'istruttoria, che consentono alla Banca di effettuare un'attenta analisi dei crediti messi in cessione dalle cedenti e di individuare sia i flussi di cassa attesi su quel determinato portafoglio che il relativo *timing*; la *due diligence* effettuata non è però solo di tipo reddituale, ma anche documentale, perché per una positiva ed eventuale lavorazione legale è importante che siano presenti tutti i contratti.

L'analisi svolta da tale unità è necessaria non solo per capire dove verrà canalizzato il portafoglio una volta acquistato, ma anche che percentuale di prezzo offrire sui crediti oggetto di cessione;

- il quarto team è il cd. *originations*, che si occupa del contatto con le cedenti, volto inizialmente ad attività di *scouting*, in modo da capire chi è intenzionato a cedere i propri crediti deteriorati e provare ad anticipare la concorrenza e successivamente alla partecipazione alle gare di cessione indette dalle banche e dalle società finanziarie. Tali gare possono essere:
 - a fase unica, nella quale la Banca propone direttamente un'offerta vincolante alla cedente¹²⁹; se questa risulta la migliore, le parti procedono con la negoziazione, che, se positiva sia per la Banca che per il cedente, comporta lo scambio dei contratti predisposti da un apposito ufficio legale (diverso dalla *legal factory*), la sottoscrizione degli stessi e l'*on boarding* del portafoglio;
 - a doppia fase, nella quale la prima fase consiste in un'offerta non vincolante, in cui più investitori vengono invitati dalla cedente a proporre un'offerta di prezzo indicativa, che non viene definita tramite lo svolgimento di una *due diligence*, ma sulla base di

¹²⁸ La *due diligence* permette all'istituto di ottenere una stima precisa e puntuale di quanto poter recuperare dalla singola linea di credito.

¹²⁹ L'offerta vincolante viene effettuata sulla base di un'analisi compiuta dall'ufficio valutazione portafoglio sui risultati prodotti dalla *due diligence* svolta, la quale deve essere approvata dall'organo deliberante di volta in volta competente.

modelli statistici interni derivanti dell'esperienza pregressa; a seguito della delibera dell'organo competente, l'ufficio *originations* si interfaccia con la cedente per proporre il prezzo e se risulta tra i migliori presentati, la Banca viene selezionata per la seconda fase, quella vincolante (che si svolge come sopra descritto).

In via residuale l'ufficio *originations* organizza delle piccole operazioni di cessione di portafogli acquistati nel corso del tempo, la cui lavorazione è stata "infruttuosa", mettendoli in vendita (non rientra, però, tra le attività prevalenti della Banca).

Grazie a tale struttura, Ifis NPL riesce a gestire tutto internamente: dalla valutazione dei portafogli di crediti deteriorati, all'acquisizione vera e propria fino al recupero degli stessi, senza dover ricorrere necessariamente a forze di natura esterna (aspetto che rappresenta un grande vantaggio per il Gruppo).

3.2.2 Le operazioni di acquisto maggiormente rilevanti

Banca Ifis, seppur entrata nel mercato dei NPLs solamente dal 2011, è riuscita a concludere nel corso degli anni numerose operazioni di acquisto di portafogli di crediti *non performing*, anche per importi elevati. Tra queste le più rilevanti risultano:

- nel 2015, l'acquisto di un portafoglio di NPLs (costituito principalmente da prestiti personali, finalizzati e carte di credito) sul mercato secondario, messo in vendita da una società di cartolarizzazione, per un valore di circa 1,4 miliardi di euro (180.000 posizioni)¹³⁰. Banca Ifis non è tenuta a rendere pubblici, tramite i suoi comunicati stampa, i nomi delle cedenti nel caso in cui le stesse non abbiano dato il consenso;

¹³⁰ Banca Ifis S.p.a., *Banca IFIS acquista portafoglio NPL di 1,4 miliardi di euro e chiude il deal ad ora più rilevante*, 30 novembre 2015. URL: <https://www.bancaifis.it/media-press/comunicati-stampa/>.

- nel 2016, l'acquisizione di un portafoglio di crediti *non performing* (composto da crediti al consumo e carte di credito) sul mercato secondario italiano del valore di oltre 1 miliardo di euro (152.000 posizioni) ceduto da una società dedicata alle attività di *factoring* e *NPL management*¹³¹;
- nel 2017, l'acquisto di un portafoglio del valore nominale di 190 milioni di euro (75.500 posizioni) da Barclays, che comprendeva crediti consumer *non performing* (prestiti personali e carte di credito) e contratti di finanziamento *performing*, in regolare rimborso (primo acquisto di un portafoglio misto da parte della Banca)¹³².

Tale annata risulta la più proficua in termini di volumi per Banca Ifis, in quanto è riuscita ad acquisire tra i 4,7 e i 5 miliardi di euro complessivi (n. 13 operazioni);

- nel 2018, l'acquisizione da Unicredit, dal Gruppo Deutsche Bank e da una delle più importanti società di credito al consumo italiane tre portafogli di crediti *non performing* per un valore totale pari a 1,26 miliardi di euro (70.700 posizioni)¹³³.

Gli acquisti complessivi conclusi nel 2018 sono stati pari a 3,6 miliardi in valore nominale (n. 13 operazioni), perfettamente in linea con gli obiettivi prefissati dalla Banca.

Nel report annuale di *Debtwire*, che analizza i movimenti del mercato dei crediti deteriorati in Europa, Banca Ifis si è aggiudicata il quarto posto tra i maggior *buyer* nel territorio nazionale, grazie in particolare alla conclusione delle operazioni sopra descritte.

¹³¹ Banca Ifis S.p.a., *Banca IFIS acquista non-performing loans per oltre 1 miliardo di euro*, 3 maggio 2016. URL: <https://www.bancaifis.it/media-press/comunicati-stampa/>.

¹³² Banca Ifis S.p.a., *Banca Ifis acquisisce da Barclays un portafoglio crediti performing e non – performing per un valore nominale di circa 190 milioni di euro*, 26 maggio 2017.

¹³³ Banca Ifis, *Ifis NPL, finalizzati tre nuovi deals a settembre per 1,26 miliardi di euro*, 21 settembre 2018.

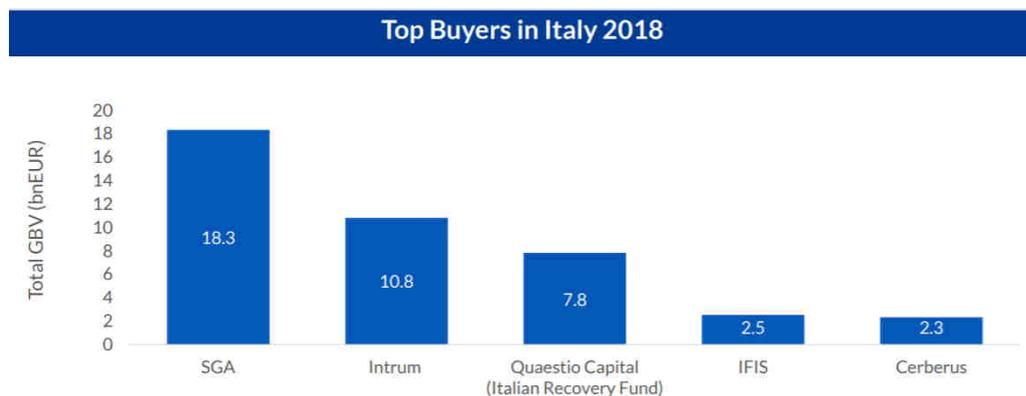


Figura 11: Maggiori Buyers in Italia nel 2018.¹³⁴

- a Gennaio 2019, l’acquisto di un portafoglio di crediti deteriorati (principalmente crediti al consumo e crediti NPLs bancari di tipo *unsecured*) del valore nominale di 1,16 miliardi di euro da Monte dei Paschi di Siena¹³⁵.

Dopo queste ed altre operazioni, il portafoglio di proprietà di Ifis NPL ammonta ad oggi a 15,7 miliardi di euro in valore nominale, per un numero di posizioni complessive superiore a 1,6 milioni (e oltre 1,2 milioni di debitori).

3.2.3 Banca Ifis International NPL meeting

Ogni anno Banca Ifis organizza l’*NPL meeting* (che ha raggiunto nel 2018 la sua ottava edizione), una conferenza dedicata a *originator*, *investor* e *buyer* attivi nel mercato dei crediti deteriorati, al fine di discutere delle tendenze nella gestione, acquisizione e dismissione di tali crediti. L’edizione 2018 intitolata “Next Performing Level” ha avuto come principale tema di discussione la gestione dei *non performing loans* in un mercato che ad oggi può essere considerato maturo¹³⁶. Infatti, il 2018 è stato un anno particolarmente importante, perché grazie alle numerose transazioni (per 70 miliardi di euro, anche se a settembre, mese nel quale si è svolto il *meeting*, le transazioni previste per

¹³⁴ Immagine tratta da: Debtwire, *European NPLs - FY18. An overview of the non performing loan market*, a cura di Alessia Pirolo e Amy Finch, 2018. URL: <http://www.debtwire.com/pdf/EuropeanNPLFY18!.pdf>.

¹³⁵ Banca Ifis S.p.a., *Ifis NPL rileva 1,16 miliardi di crediti deteriorati da Banca Monte dei Paschi di Siena*, 2 gennaio 2019. URL: <https://www.bancaifis.it/media-press/comunicati-stampa/>.

¹³⁶ Banca Ifis S.p.a., *Banca Ifis NPL Meeting 2018 sbarca al Lido di Venezia*, 25 settembre 2018.

la fine dell'anno erano di 80 miliardi di euro) sono state ridotte le sofferenze lorde presenti nel mercato (a settembre risultavano pari a ca. 260 miliardi, il 61% in capo alle prime sei banche italiane); secondo Giovanni Bossi, Amministratore Delegato di Banca Ifis, tale numero è comunque “destinato a calare nei prossimi anni, perché non è pensabile e non è desiderabile che il mercato continui a produrre crediti deteriorati a questo tasso e a questo ritmo, perché sarebbe un male assoluto per le banche italiane”¹³⁷.

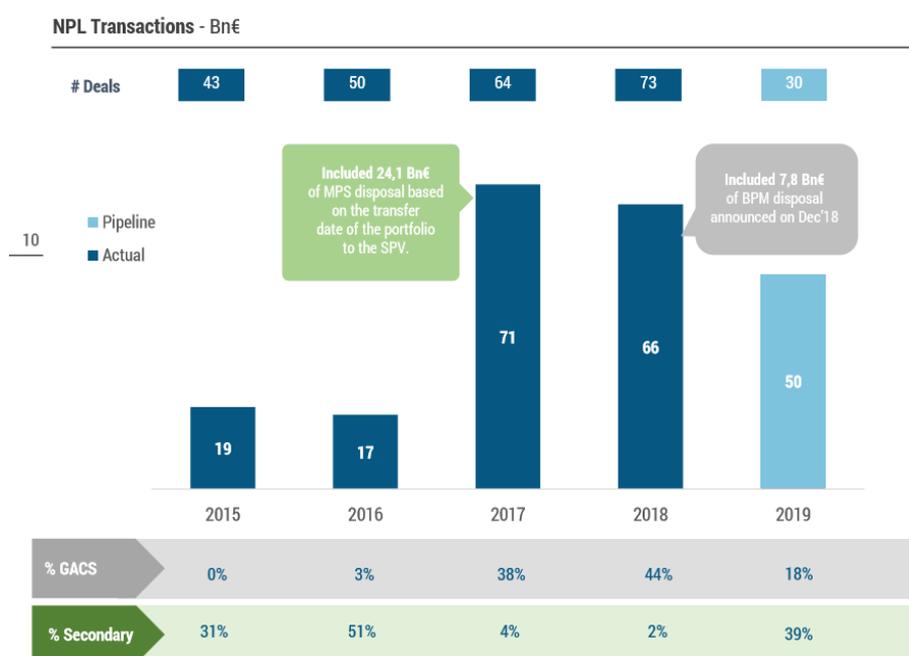


Figura 12: Transazioni di NPLs nel 2018.¹³⁸

Nella giornata dedicata al *meeting* sui NPLs diverse realtà si sono confrontate riguardo le problematiche e le possibili soluzioni da attuare per gestire in maniera più efficiente i crediti deteriorati; oltre all'intervento di Giovanni Bossi per Banca Ifis, anche altri amministratori delegati, CFO e responsabili delle unità dedicate ai NPLs dei principali intermediari italiani coinvolti nel processo di acquisizione e cessione hanno voluto esprimere il proprio punto di vista.

¹³⁷ Dichiarazione rilasciata da Giovanni Bossi in un'intervista durante l'NPL meeting 2018.

¹³⁸ Immagine tratta da: Banca Ifis S.p.a., *Marketwatch NPL 2018 Transactions and 2019 Forecast*, 23 gennaio 2019. URL: <https://www.bancaifis.it/media-press/comunicati-stampa/>

Durante il convegno è stata sottolineata l'importanza della valutazione, della conoscenza (anche documentale) e della segmentazione dei portafogli (per costruire *cluster* omogenei per tipologia, prodotto e cornice giuridica) nell'attività di recupero crediti, al fine di produrre maggiori benefici nella capacità di essere più imprenditori che non gestori di *non performing loans*. Inoltre, è stato illustrato come il mercato dei crediti deteriorati, che fino a poco tempo fa era un mercato molto finanziario, ora stia diventando un mercato industriale, in quanto gli intermediari si trovano a gestire un'ingente massa di crediti nei confronti dell'economia reale del paese.

È stato dato spazio anche ad istituti come Intesa San Paolo, che ha deciso di cedere la propria piattaforma interna di gestione di crediti a *servicer* esterni, in modo non doversi occupare del recupero e da massimizzare il proprio ritorno economico. Banca Intesa ha, infatti, deciso di cedere il 51% della propria piattaforma (mantenendo quindi il 49%, in quanto consapevole delle *performance* della stessa) a *Intrum*, leader europeo per scala e posizionamento nella gestione dei crediti deteriorati, con lo scopo di migliorarla e di mantenere una posizione nel settore in *partnership* con un operatore in grado di dare valore aggiunto.

Banca Carige, invece, di fronte ad un numero sempre più crescente di posizioni *non performing* da gestire e ad una struttura poco sviluppata, ha deciso di esternalizzare l'unità adibita al recupero dei crediti, vendendola ad un *servicer*, al quale ha anche ceduto una parte di pacchetto di sofferenze (mentre un'altra parte è in gestione); questo ha consentito alla banca di mantenere internamente un numero ridotto di crediti deteriorati, che possono essere gestiti in maniera più efficiente e attenta.

Il *meeting* organizzato da Banca Ifis, ormai, è un appuntamento fondamentale che ogni anno riunisce autorità, *market players* e *leader* nel settore dei NPLs per discutere dei temi più sentiti del momento, anche con esperti del settore e figure provenienti dal mercato finanziario.

3.3 Il mercato dei Non Performing Loans in Italia

Negli ultimi anni è avvenuta una trasformazione del mercato dei crediti deteriorati: se fino al 2016 venivano unicamente scambiate sofferenze (crediti per i quali gli istituti avevano inviato alle controparti lettere di sollecito/messa in mora), dal 2017 le transazioni

hanno iniziato ad includere anche gli *Unlikely To Pay* (UTP). Questo cambiamento è dovuto principalmente ad un aumento delle posizioni classificate come inadempienze probabili (vecchi incagli e ristrutturati ex art. 142 della Legge Fallimentare), che in precedenza erano residuali e di piccole dimensioni, a causa di una gestione poco proattiva delle stesse da parte degli intermediari; attualmente nel mercato si parla, infatti, di *Non Performing Exposures* (NPE), classificazione che comprende, oltre alle sofferenze, anche le inadempienze probabili e i *past - due*.

Il 2017 è stato un anno importante, caratterizzato dalla pubblicazione a marzo da parte della BCE delle linee guida sui crediti deteriorati, al fine di creare una maggiore pressione di vigilanza sulle banche, per ridefinire in tempi piuttosto rapidi le strategie di gestione dei NPLs e i loro modelli operativi. A dicembre la BCE ha voluto integrare gli orientamenti sui NPLs tramite un *addendum*, ponendo particolare attenzione sulla copertura dei crediti *non performing* da parte delle banche e introducendo un *calendar provisioning*, che prevede maggiori accantonamenti per le inadempienze probabili e una svalutazione del 100% dei nuovi crediti deteriorati in sette anni, se garantiti, mentre in due anni, se non garantiti.

Da novembre 2018 il Parlamento Europeo è al lavoro sulla bozza di legge riguardante la valutazione delle sofferenze bancarie, che risulta meno rigida rispetto alle direttive emanate dalla BCE e che prevede:

- l'accantonamento del 100% delle esposizioni garantite da immobili entro 9 anni, da altre garanzie entro 8 anni, mentre per gli NPLs *unsecured* la svalutazione deve essere realizzata in 3 anni;
- un approccio più graduale, al fine di evitare la creazione di *stock* di crediti dubbi come in passato;
- una maggiore tempistica per le banche, in modo da mettere insieme le coperture necessarie contro i crediti deteriorati;
- l'assoggettamento delle NPE ad un calendario, che inizia a decorrere dalla data in cui è avvenuta la classificazione come *non performing*;

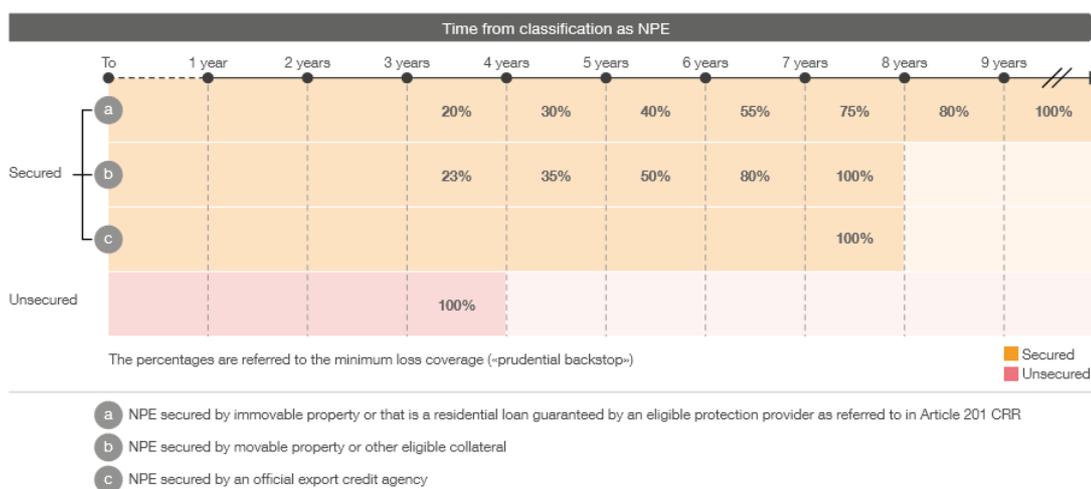


Figura 13: Tempistiche della svalutazione dei nuovi crediti deteriorati. ¹³⁹

- l'applicazione delle nuove norme unicamente in relazione alle esposizioni originate dall'entrata in vigore del regolamento;
- nel caso in cui venga applicata una misura di tolleranza, che l'esposizione continui ad essere classificata come sofferenza, con il requisito di copertura stabile per un ulteriore anno (deroga da concedersi solo alla prima misura).

Per quanto riguarda il mercato italiano, i volumi di NPE del settore bancario si sono decisamente ridotti nel 2017; infatti, dopo aver raggiunto il picco massimo a fine del 2015 di 341 miliardi di euro, nel primo semestre 2017 lo *stock* totale è diminuito a 300 miliardi di euro.

L'importo netto dei NPLs dal 2015 ha continuato a diminuire: tra la fine del 2016 e i primi sei mesi del 2017 si è ridotto da 87 miliardi di euro a 71 miliardi di euro, importo che potrebbe scendere ulteriormente entro la fine del 2019 a 42,5 miliardi di euro, grazie all'accelerazione della cessione bancaria e alla riduzione dei nuovi crediti deteriorati.

¹³⁹ Immagine tratta da: PWC, *The Italian NPL market. Entering a New Era*, dicembre 2018. www.pwc.com/it/npl.

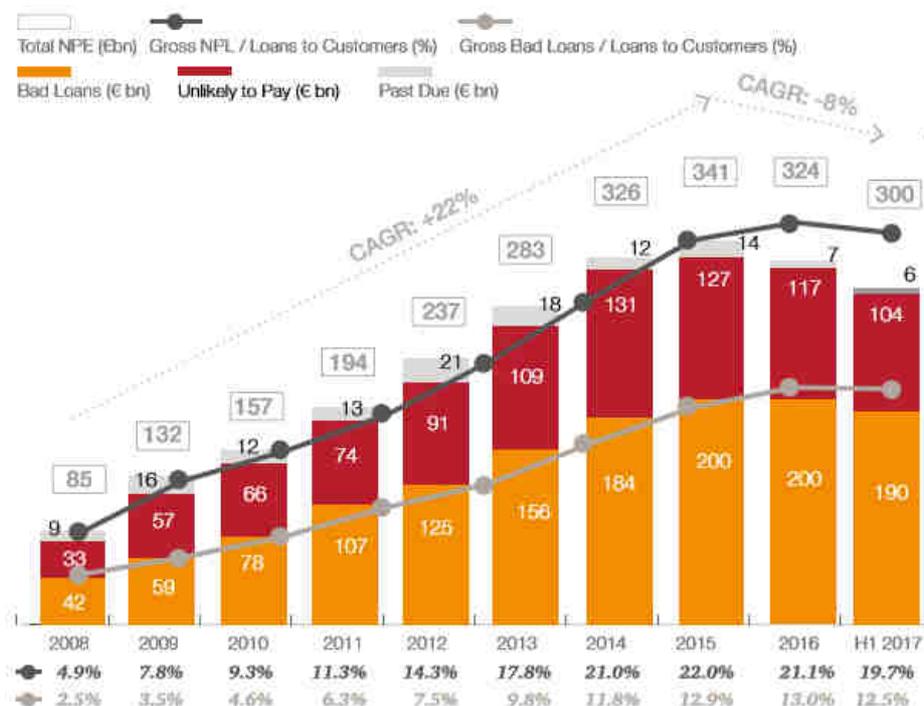


Figura 14: Andamento degli NPE dal 2008 al 2017. ¹⁴⁰

Il grafico mostra come le sofferenze lorde si siano ridotte in appena sei mesi di 10 miliardi di euro, mentre le inadempienze probabili e i *past-due* rispettivamente di 13 miliardi di euro e di 1 miliardo di euro; alla fine del 2017 le sofferenze hanno raggiunto i 165 miliardi di euro e gli UTP i 94 miliardi di euro (NPE totali = 264 miliardi di euro)¹⁴¹.

Una nuova sfida per le banche nazionali, è rappresentata dalle inadempienze probabili, che risultano ancora inferiori rispetto alle sofferenze, ma che sono destinate ad aumentare nel caso in cui non vengano gestite in maniera proattiva da parte degli istituti¹⁴².

Per quanto riguarda, invece, le transazioni di NPLs il 2017 è stato un anno proficuo, nel quale si sono registrate transazioni per ca. 72 miliardi di euro, per lo più concentrate su portafogli misti (55,2 milioni di euro) e con un utilizzo profondo della cartolarizzazione per i portafogli di grandi dimensioni.

¹⁴⁰ Immagine tratta da: PWC, *The Italian NPL market Ready for the breakthrough*, dicembre 2017. URL: www.pwc.com/it/npl.

¹⁴¹ PWC, *The Italian NPL market Ready for the breakthrough*, dicembre 2017.

¹⁴² Le linee guida della BCE sottolineano che l'obiettivo primario delle misure di tolleranza (*forbearance measures*) è quello di consentire al debitore di uscire dallo *status* di inadempimento ed evitare che lo stesso raggiunga, invece, quello di *non performing*.

Il 2018 ha confermato il *trend* positivo degli ultimi anni: lo *stock* di NPE in Italia si è, infatti, ridotto già nei primi sei 6 mesi di 42 miliardi di euro, raggiungendo i 222 miliardi di euro (130 miliardi di euro di sofferenze, 86 miliardi di euro di UTP e 5 miliardi di euro di past-due); al contempo sono aumentate in maniera significativa le coperture per i crediti *non performing*, attestandosi al 65,9% per le sofferenze, mentre al 35% per gli UTP¹⁴³.

Anche il mercato ha continuato ad evolversi: le cessioni dei NPLs si sono mostrate in linea con le recenti tendenze (66 miliardi di euro, di cui quasi la metà tramite la cartolarizzazione), mentre quelle degli UTP hanno iniziato a crescere.

Nel corso del 2018 hanno avuto luogo importanti operazioni, tra le quali Intrum ha acquisito 10,8 milioni di euro di sofferenze da Intesa San Paolo, Banco BPM ha ceduto 5,1 miliardi di sofferenze a CRC e Cerberus ha acquisito da SGCD un portafoglio non garantito da 2 miliardi di euro.

Come infatti riportato nell’ottava edizione dell’osservatorio NPL: “2018 Transactions and 2019 Forecast” di Banca Ifis, i *Top Buyers* per il 2018 sono stati decisamente Intrum e SGA rispettivamente con acquisti per 10,8 e 9 miliardi di euro, mentre Banca Ifis si classifica al quarto posto con 3,6 miliardi di euro (in valore nominale) di portafogli acquistati (per la maggior parte *unsecured*).

2018 Transactions Top Buyers - Bn€

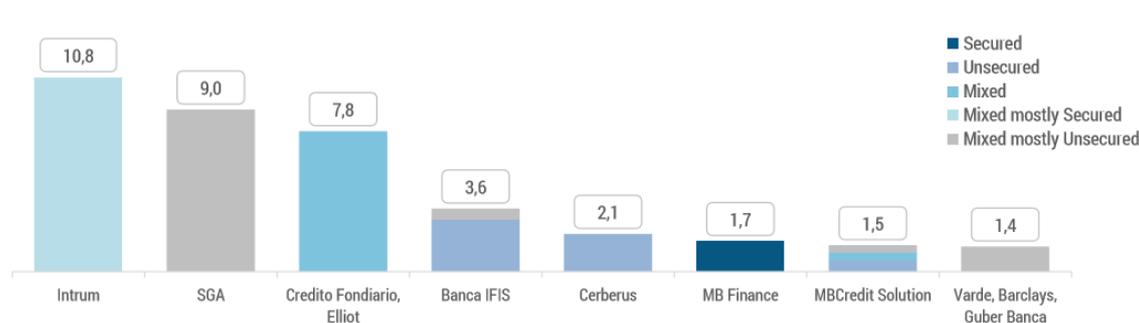


Figura 15: Top Buyers per il 2018. ¹⁴⁴

Per il 2019, invece, Banca Ifis stima che entro la fine dell’anno verranno, in generale, concluse ca. 30 operazioni per un valore lordo pari a 50 miliardi di euro (in flessione

¹⁴³ PWC, *The Italian NPL market Entering a New Era*, dicembre 2018. URL: <https://www.pwc.com/it/npl>.

¹⁴⁴ Immagine tratta da: Banca Ifis S.p.a., *Marketwatch NPL 2018 Transactions and 2019 Forecast*, 23 gennaio 2019. URL: <https://www.bancaifis.it/media-press/comunicati-stampa/>.

rispetto al 2018), di cui circa il 39% potrebbe essere scambiato sul mercato secondario, mentre il 18% tramite garanzie statali (GACS¹⁴⁵).

¹⁴⁵ La GACS (*Garanzia Cartolarizzazione Sofferenze*) è una garanzia pubblica che viene concessa dal Ministero dell'Economia e delle Finanze sulle passività emesse in ambito di operazioni di cartolarizzazione, che hanno per oggetto l'acquisto di portafogli di crediti *non performing*. Tale garanzia risulta essenziale per proseguire il percorso di diminuzione dei rischi e ristrutturazione del sistema bancario.

Conclusione

L'aspetto che più emerge dal presente lavoro è l'importanza che ricopre il fenomeno dei *non performing loans* per gli istituti di credito, soprattutto in termini di elaborazione di una strategia in grado di gestirli in maniera efficiente ed efficace.

Le linee guida introdotte dalla BCE indirizzano gli istituti ad un miglioramento del processo interno di gestione dei crediti deteriorati, tramite la rivisitazione dei propri assetti organizzativi, in modo da creare delle *workout units* altamente specializzate, con personale qualificato e una struttura tecnologica adeguata. Le difficoltà derivanti dalla costituzione di tali unità sono molteplici, in particolare vengono richiesti ingenti investimenti iniziali e una rivisitazione della struttura organizzativa, che inducono gli intermediari alla scelta di una gestione esternalizzata dei crediti *non performing*, cioè tramite outsourcing o cessione.

Nel primo caso le banche mantengono i crediti deteriorati a bilancio, ma ne cedono la gestione a uno o più *servicer* esterni specializzati nel loro recupero; questa attività da un lato favorisce una struttura interna più snella, ma dall'altro prevede commissioni molto elevate.

Nel secondo caso, invece, gli istituti decidono di cedere nel mercato i crediti, con il fine principale di liberare il proprio bilancio da tali esposizioni e di migliorarne gli indici, anche se spesso l'operazione può non risultare conveniente sotto l'aspetto economico - patrimoniale.

Il contesto economico degli ultimi anni e il continuo incremento dello *stock* dei crediti *non performing* hanno spinto le Autorità di Vigilanza ad intervenire a livello comunitario per ridurre l'incidenza di tali crediti, non tramite l'emanazione di facilitazioni normative, ma indirizzando gli intermediari a strategie di smaltimento rapide, quali la cessione di interi portafogli di crediti deteriorati e UTP (anche con effetti negativi in bilancio). La vendita da parte delle banche di tali portafogli a prezzi veramente stracciati, ha portato numerosi investitori ad interessarsi al mercato italiano, sia internazionali (ad es. Cerberus, Fortress, Crc) che divisioni specializzate di banche d'affari, come Banca Ifis.

Infatti, dal 2011 Banca Ifis si occupa dell'acquisto, della ristrutturazione e della gestione dei crediti deteriorati, sia per quanto riguarda *asset* di proprietà che di terzi, non solo per il perseguimento della semplice economicità, ma anche per consentire alle persone che si sono trovate in difficoltà in passato di rientrare in maniera sostenibile dall'esposizione.

Grazie alla presenza di una struttura interna composta da personale altamente specializzato, con una profonda conoscenza del mercato e alla liquidità a disposizione, che le consente di acquisire importanti portafogli senza ricorrere al sostegno di terzi, ad oggi Banca Ifis risulta il maggior *buyer* italiano.

Ifis NPL è l'area completamente dedicata all'acquisizione e successiva trasformazione dei crediti in ri-performanti, grazie soprattutto alla presenza di una *legal factory*, che permette alla banca di evitare le lungaggini giudiziarie derivanti dal rapporto con studi legali esterni e di un'unità *transactions*, che si occupa dell'intero processo di acquisizione di crediti deteriorati.

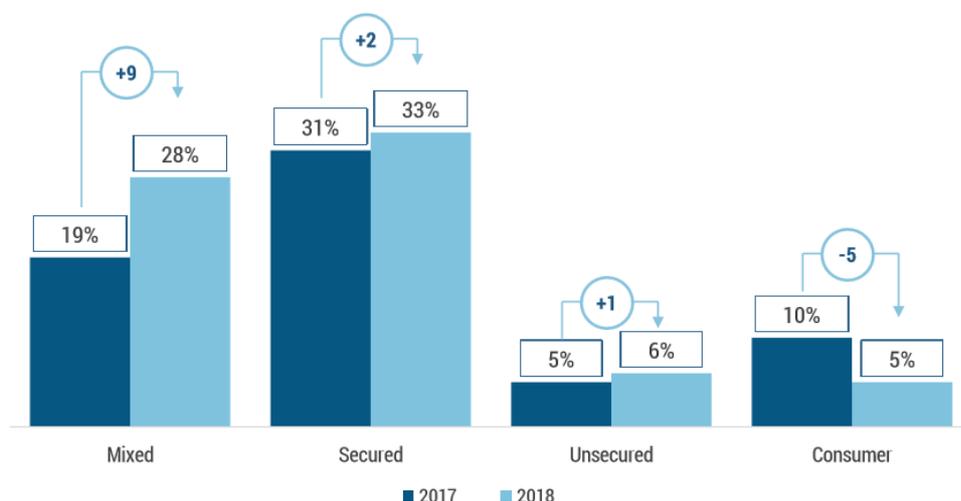


Figura 16: Prezzi stimati dei portafogli di NPLs, in termini percentuali.¹⁴⁶

Non tutti gli investitori che operano in questo mercato, però, hanno saputo bilanciare il crescente carico di operazioni con l'aumento dell'organico interno e un miglioramento dei sistemi informatici; ciò ha di fatto causato un automatismo delle procedure legali e una rivendita di parte dei portafogli di NPLs acquistati in precedenza ad altri investitori, solamente per cercare di migliorare le *performance* finanziarie (attività di *trading*). Forse è anche per tale motivo che si sta sviluppando sempre più un mercato secondario, dove a

¹⁴⁶ Immagine tratta da: Banca Ifis S.p.a., *Marketwatch NPL 2018 Transactions and 2019 Forecast*, 23 gennaio 2019. URL: <https://www.bancaifis.it/media-press/comunicati-stampa/>.

vendere non sono più gli *originator* dei crediti deteriorati, ma gli investitori che li hanno acquistati; nel *Market Watch* di gennaio 2019 Banca Ifis ne stima, infatti, una grande ripresa (39%), dopo che nel 2018 scese al di sotto del 5%, rispetto ai 51% del 2016.

La presenza di un mercato secondario risulta comunque normale, in quanto chi acquista portafogli misti preferisce venderne alcune porzioni a soggetti specializzati in determinati segmenti; ad oggi le numerose inefficienze (asimmetrie informative, scarsa qualità dei dati e bassa liquidità del mercato, elevati costi della *due-diligence*) ostacolano il suo pieno sviluppo, anche se sono state avanzate diverse proposte che prevedono un importante intervento da parte degli organi istituzionali.

In aggiunta, a seguito dell'incremento delle cessioni dei crediti deteriorati avvenuto negli ultimi anni, numerosi fondi hanno iniziato ad interessarsi al mercato solamente con il fine di aumentare le masse e crescere velocemente; questo ha determinato un incremento non solo della competitività nel settore ma anche dei prezzi medi dei portafogli. Banca Ifis, infatti, dichiara che il prezzo medio dei portafogli misti (chirografari e ipotecari) è aumentato in Italia dal 19% del 2017 al 28% del 2018, determinando la chiusura di numerose operazioni a prezzi fuori mercato.

In conclusione, la crescente pressione delle istituzioni nei confronti degli intermediari al fine di ridurre lo stock di crediti *non performing* e di evitare un eccessivo accumulo in futuro, ha portato le banche a cedere nel mercato importanti portafogli, operazione che consente da un lato di avere un'immediata liquidità e una liberazione delle risorse patrimoniali, ma dall'altro la realizzazione di una perdita. Questo fatto ha permesso lo sviluppo di un mercato dei NPLs, caratterizzato dalla presenza di investitori internazionali e banche specializzate, che hanno saputo coglierne la reale potenzialità e ricavarne importanti guadagni.

È possibile, comunque, che se le Autorità avessero consentito alle banche di risolvere il problema in tempi maggiori, con il supporto di un'adeguata regolamentazione, gli istituti non si sarebbero ritrovati a cedere rapidamente gli *asset* e il mercato dei NPLs sarebbe rimasto semplicemente un mercato di nicchia.

Bibliografia e fonti

- ABM Solutions, *NPL: il processo di acquisizione dei crediti deteriorati*, 2017. URL: <https://www.abmsolutions.it/2017/02/01/acquisto-crediti-deteriorati-npl>.
- Angelini P., *I crediti deteriorati: mercato, regole e rafforzamento del sistema*, Roma, 9 ottobre 2018.
- Ariante P., De Rosa C., Sica C., *IFRS 9: cosa cambia e quali sono gli impatti del nuovo standard contabile internazionale per le banche*, 2016. URL: http://www.ipeistituto.it/master/images/file-pdf/IPE_WP_9_2016.pdf.
- Associazione Bancaria Italiana, *Conoscere il Rating Come viene valutata l'affidabilità delle imprese con l'Accordo di Basilea*, Bancaria Editrice, maggio 2010.
- Associazione Italiana Financial Industry Risk Managers, *Il principio contabile IFRS 9 in banca: la prospettiva del Risk Manager*, dicembre 2016, pagg. 31 e ss. URL: <http://devel.aifirm.it/wp-content/uploads/2017/01/2016-Position-Paper-8-II-principio-contabile-IFRS-9-in-banca-la-prospettiva-del-Risk-Manager.pdf>
- Banca D'Italia, *Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013*, 2013. URL: <https://www.bancaditalia.it/compiti/vigilanza/normativa/archivio-norme/circolari/c285/index.html>.
 - *Circolare n. 272 del 30 luglio 2008 (Matrice dei Conti)*, 2008. URL: https://www.bancaditalia.it/compiti/vigilanza/normativa/archivio-norme/circolari/c272/CIRC272_11agg.pdf.
 - *Circolare n. 263 del 27 dicembre 2006*, 2006. URL: <http://www.bancaditalia.it/compiti/vigilanza/normativa/archivionorme/circolari/c263/index.html>.
 - *Circolare n. 139 del 11 febbraio 1991*, 1991. URL: <https://www.bancaditalia.it/compiti/vigilanza/normativa/archivio-norme/circolari/c139/index.html>.
- Banca d'Italia, *Note di stabilità finanziaria e vigilanza, n. 13 - I tassi di recupero delle sofferenze nel 2017*, dicembre 2018. URL: <https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/note-stabilita/2018-0013/index.html>.

- Banca d'Italia, *Linee Guida per le banche Less Significant italiane in materia di gestione di crediti deteriorati*, gennaio 2018. URL: <https://www.bancaditalia.it/compiti/vigilanza/normativa/orientamenti-vigilanza/Linee-Guida-NPL-LSI.pdf>.
- Banca d'Italia, *Accesso ai dati della Centrale dei Rischi*. URL: <https://www.bancaditalia.it/servizi-cittadino/servizi/accesso-cr/>
- Banca d'Italia, *Le guide della Banca d'Italia. La Centrale dei rischi in parole semplici*, 4 dicembre 2018. URL: <http://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/guide-bi/guida-centrale/index.html>.
- Banca d'Italia, *Recepimento della nuova regolamentazione prudenziale internazionale Metodo dei rating interni per il calcolo del requisito patrimoniale a fronte del rischio di credito*, luglio 2006. URL: https://www.bancaditalia.it/compiti/vigilanza/normativa/consultazioni/2006/basilea2/Doc_Cons_IRB.pdf.
- Ifis NPL - Gruppo Banca Ifis. URL: <https://www.ifisnpl.it/business/come-facciamo/monito-raggio-piani-oda/>.
- Banca Ifis S.p.a., *Gruppo Banca IFIS*, 18 dicembre 2018. URL: <https://www.bancaifis.it/media-press/press-kit/>.
 - IFIS NPL, 1 luglio 2018.
 - Storia ed evoluzione, 23 ottobre 2017.
 - Banca IFIS Impresa, 30 novembre 2016.
 - Mission e Vision, 30 novembre 2016.
 - Organi Sociali e Azionariato, 1 agosto 2016.
- Banca Ifis S.p.a. *Ottava edizione del Market Watch NPL di Banca IFIS: “2018 Transactions and 2019 Forecast”*, 23 gennaio 2019. URL: <https://www.bancaifis.it/media-press/comunicati-stampa/>.
 - *Ifis NPL rileva 1,16 miliardi di crediti deteriorati da Banca Monte dei Paschi di Siena*, 2 gennaio 2019.
 - *Ifis NPL, due nuovi acquisti di portafogli per 454 milioni di valore nominale*, 14 novembre 2018.
 - *Banca Ifis NPL meeting 2018 sbarca al lido di Venezia*, 25 settembre 2018
 - *Ifis NPL, finalizzati tre nuovi deals a settembre per 1,26 miliardi di euro*, 21 settembre 2018.

- *Ifis NPL compra 4 portafogli di crediti deteriorati per un valore nominale di circa 600 milioni di euro, 18 luglio 2018.*
- *IFIS NPL S.p.a.: approvato dal CDA il conferimento del ramo d'azienda di Banca Ifis dedicato ai Non-Performing Loans, 28 giugno 2018.*
- *Banca Ifis acquisisce FBS: nasce il primo operatore integrato per gli NPL italiani, 15 maggio 2018.*
- *Banca Ifis Area NPL, eseguiti tre deals nel primo trimestre 2018, 9 aprile 2018.*
- *Crediti deteriorati, sono 99 i miliardi di euro di Unlikely To Pay (UTP) lordi da gestire. 72 miliardi gli NPL venduti nel 2017 per un prezzo di circa 13 miliardi, 17 gennaio 2018.*
- *Banca IFIS, nuovi acquisti di NPL retail e corporate per oltre 197 milioni di euro (valore nominale), 22 dicembre 2017.*
- *Banca IFIS, chiuse altre due operazioni di acquisto di NPL per 336 milioni di euro. Confermati 5 miliardi di acquisti complessivi attesi nell'anno, 11 dicembre 2017.*
- *Market Watch: Transazioni NPL, da ottobre a metà novembre 7 miliardi di NPL scambiati nel mercato (+84% rispetto allo stesso periodo del 2016), 17 novembre 2017.*
- *Banca Ifis, nuove operazioni sugli NPL, 13 novembre 2017.*
- *NPL Meeting 2017: mercato in fermento. In Italia «attesi» deal per 71 miliardi per un valore di mercato di 14,4 miliardi di euro, 18 settembre 2017.*
- *“Market Watch NPL – Italian Scenario”: Italia fucina di NPL, 104 miliardi complessivi saranno venduti entro il 2017. Prezzi medi tra l'11% (consumer) e il 33% (secured), 21 luglio 2017.*
- *Banca Ifis. Nuove operazioni sui NPL: chiusi due deal per un valore nominale complessivo di circa 338 milioni di euro, 20 giugno 2017.*
- *Banca Ifis acquisisce da Barclays un portafoglio crediti performing e non – performing per un valore nominale di circa 190 milioni di euro, 26 maggio 2017.*
- *Market Watch - Speciale NPL: la mappa italiana dei crediti deteriorati realizzata da Banca IFIS, 20 aprile 2017.*

- *“Market Watch”*: factoring e leasing in crescita negli ultimi mesi del 2016, NPL netti in aumento su inizio 2016; aumento dei depositi nel segmento imprese, 20 gennaio 2017.
- *Banca IFIS acquisisce portafoglio di NPL retail e corporate del valore nominale di oltre 1 miliardo di euro*, 19 gennaio 2017.
- *Banca IFIS chiude la sua prima operazione nel mercato utilities: acquistati crediti non-performing per circa 54,4 milioni di euro*, 19 dicembre 2016.
- *Banca IFIS, acquistati 71 milioni di euro di crediti deteriorati secured*, 28 novembre 2016.
- *Banca IFIS acquista 100 milioni di euro di crediti distressed sul mercato bancario*, 28 ottobre 2016.
- *Banca IFIS cede 861 milioni di euro di NPL*, 25 ottobre 2016.
- *Banca IFIS, inaugurata la nuova sede Area NPL e Fast Finance a Firenze (via Mercadante 2/A), oltre 250 posti di lavoro vicino al centro città*, 24 ottobre 2016.
- *Banca IFIS, chiuso deal con il Banco Popolare: acquistati circa 152 milioni di NPL*, 20 giugno 2016.
- *Banca Ifis, acquistati 466 milioni di euro non-performing loans da Locam*, 16 giugno 2016.
- *Banca IFIS compra 70 milioni di euro di crediti deteriorati*, 23 maggio 2016.
- *Banca IFIS acquista non-performing loans per oltre 1 miliardo di euro*, 3 maggio 2016.
- *Banca IFIS compra NPL per circa 450 milioni di euro*, 5 aprile 2016.
- *Banca IFIS acquista portafoglio NPL di 1,4 miliardi di euro e chiude il deal ad ora più rilevante*, 30 novembre 2015.
- *Banca IFIS acquista 630 milioni di non-performing loans da Santander Consumer Bank S.p.A. e da un primario fondo internazionale*, 4 agosto 2015.
- *Banca IFIS acquisisce NPL per circa 900 milioni di euro*, 23 giugno 2015.
- *Banca Finanza, Monitoraggio: la chiave è Early Warning, Gestione del Portafoglio a cura di CRIF Decision Solutions.*
- *Barbagallo C., I crediti deteriorati delle banche italiane: problematiche e tendenze recenti*, 2017.

- Basel Committee on Banking Supervision, *Pillar 3 disclosure requirements – update framework*, 11 dicembre 2018. URL: <http://www.bis.org/bcbs/publications.htm>.
 - *Implementation of Basel standards – a report to G20 Leaders on implementation of the Basel III regulatory reforms*, 23 novembre 2018.
 - *Pillar 3 disclosure requirements – regulatory treatment of accounting provisions*, 30 agosto 2018.
 - *Prudential treatment of problem assets - definitions of non-performing exposures and forbearance*, 04 aprile 2017.
 - *Guidance on credit risk and accounting for expected credit losses*, 18 dicembre 2015.
 - *Basel II: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: A Revised Framework - Comprehensive Version*, 30 giugno 2006.
 - *Outsourcing in Financial Services*, 15 febbraio 2005.
- Benincasa D., *Crisi d'impresa: accordi di ristrutturazione dei debiti e soluzioni stragiudiziali*, 08 febbraio 2007. URL: <https://www.altalex.com/>.
- Berta L., Cerdini C., Manzoni E., Grassi M., *Credit Management Outsourcing Esternalizzare la gestione del credito*, 2005.
- Biffis P., *Analisi del merito di credito*, EIF-e.Book, 2014.
- Bolognesi E. et al, *La gestione dei crediti deteriorati: un confronto tra cessione e cartolarizzazione del portafoglio*, 2017.
- Callegaro F., *Le novità delle Linee Guida BCE sulla gestione degli NPL. Analisi del documento di consultazione*, dirittobancario.it, dicembre 2016. URL: http://www.dirittobancario.it/sites/default/files/allegati/callegaro_f._le_novita_delle_linee_guida_bce_sulla_gestione_degli_npl._analisi_del_documento_di_consultazione._2016.pdf.
- Carnovale V., *La cartolarizzazione dei crediti. La nuova normativa ed i profili di vigilanza*. URL:http://www.tuttalafinanza.it/joomla/contents/La_Cartolarizzazione_dei_crediti.pdf.
- Carpinelli L., Cascarino G., *La gestione dei crediti deteriorati: un'indagine presso le maggiori banche italiane*, 2016.
- Commissione Europea, *Regolamento Di Esecuzione (UE) 2015/227 Della Commissione che modifica il regolamento di esecuzione (UE) N. 680/2014 che stabilisce norme tecniche di attuazione per quanto riguarda le segnalazioni degli enti a fini di vigilanza*

conformemente al regolamento (UE) N. 575/2013 del Parlamento Europeo E Del Consiglio, gennaio 2015. URL: <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/e960e8e3-b8d3-11e4-a59c-01aa75ed71a1/language-it>.

- Cotugno M., *Gestione e Valutazione dei non performing loans*, Milano, FrancoAngeli, 2018.
- Crivellari D., *Gestione, regole ed economics di un intermediario bancario specializzato in NPLs*, 2017. URL: <http://www.dirittobancario.it/approfondimenti/npl/gestione-regole-ed-economics-di-un-intermediario-bancario-specializzato-npls>.
- D'Aurio C., *Le operazioni di cartolarizzazione e di credit derivatives*, Roma, 26 novembre 2015.
- Debtwire, *European NPLs - FY18. An overview of the non performing loan market*, a cura di Alessia Pirolo e Amy Finch, 2018. URL: <http://www.debtwire.com/pdf/EuropeanNPLFY18!.pdf>.
- Dellarosa, E., Ranieri R., *Il nuovo sistema dei controlli interni nella banca: riprogettare il sistema dopo Basilea 2, mifid e compliance*, FrancoAngeli, 2010.
- Dondovito A., *Outsourcing di attività bancaria*, 2014. URL: <http://www.letteralegale.info/outsourcing-di-attivita-bancaria>.
- Ernst & Young, *Basilea IV Regulatory Suite – Il Nuovo Framework Regolamentare Bancario di Vigilanza*, 2018.
 - IFRS 9: principali novità, 19 maggio 2017.
 - Il Risk Appetite Framework (RAF), 2014.
- European Banking Authority, *Final Report on draft final guidelines on disclosure of non-performing and forbore exposures*, dicembre 2018. URL: <https://eba.europa.eu/documents/10180/2531768/Final+GLs+on+disclosure+of+nonperforming+and+forborne+exposures.pdf>.
 - European Banking Authority, *FINAL draft Implementing Technical Standards On Supervisory reporting on forbearance and non-performing exposures under article 99(4) of Regulation (EU) No 575/2013*, 24 luglio 2014.
URL: <https://eba.europa.eu/documents/10180/449824/EBA-ITS-2013-03+Final+draft+ITS+on+Forbearance+and+Non-performing+exposures.pdf>.
- European Central Bank, *Addendum alle linee guida della BCE per le banche sui crediti deteriorati (NPL): livelli minimi di accantonamento prudenziale per le esposizioni*

deteriorate, ottobre 2017. URL: https://www.bankingsupervision.europa.eu/legal/framework/publiccons/pdf/npl2/ssm.npl_addendum_draft_201710.it.pdf.

- *Linee Guida per le banche sui crediti deteriorati*, marzo 2017. URL: https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/guidance_on_npl.it.pdf

- *SSM supervisory statement on governance and risk appetite*, giugno 2016. URL: https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/ssm_supervisory_statement_on_governance_and_risk_appetite_201606.en.pdf.

- European Commission, *Proposal for a directive of the European Parliament and of the council on credit servicers, credit purchasers and the recovery of collateral*, 2018.
- Facile E., Giacomelli A., *L'importanza dell'analisi andamentale del rapporto banca-impresa*, Amministrazione & Finanza 21/2005, 15 novembre 2005.
- Fiscale C., *GACS (Garanzia Cartolarizzazione Sofferenze) – Lo Schema di garanzia statale italiano per i titoli senior emessi nell'ambito delle operazioni di cartolarizzazione di NPLs*. 2016.
- Grasso G. R., *Cluster Analysis e correlazione del rischio nelle strategie Rating Based*, Milano, 5 ottobre 2011. URL: http://www.aicsweb.it/documenti/BLC2011/6_Eurocredit%20K%20Finance_pubblica_BLC%20Forum%202011.pdf.
- Jassaud N., Kang K., *A Strategy for Developing a Market for Nonperforming Loans in Italy*, febbraio 2015.
- KPMG, *Non Performing Loan in Italia*, 2018. URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/it/pdf/2018/07/I-Non-Performing-Loan-in-Italia-2018.pdf>.
- Malinconico A., *La gestione dei crediti deteriorati: l'esigenza di una rifondazione e l'utilizzo di nuovi metodi e informazioni*, settembre 2015.
- Masera F., Mazzoni G., *Basilea III Il nuovo sistema di regole bancarie dopo la grande crisi*, Milano, FrancoAngeli, 2012.
- Mazzucca M., *Cartolarizzazioni bancarie in Italia Nuove frontiere dopo la crisi*, Milano, Egea, 2015.
- Ministero dell'Economia e delle Finanze, *Evoluzione e riforme del settore bancario italiano*, 2016.
- Moneyfarm, *Cos'è il rating*. URL: <https://blog.moneyfarm.com/it/guide/mercati-finanziari/cosa-e-il-rating/>.

- Palombi B., *La cartolarizzazione dei crediti: aspetti normativi*, 2004. URL: <http://www.jei.it/approfondimenti/item/278-la-cartolarizzazione-deicrediti-aspetti-normativi>.
- Parrillo G., *Ripensare Basilea IV*, aprile 2017. URL: <http://fchub.it/articolifchub/ripensare-basilea-iv>.
- PWC, *The Italian NPL market Entering a new era*, dicembre 2018. URL: www.pwc.com/it/npl.
 - *The Italian NPL market Ready for the breakthrough*, dicembre 2017.
 - *The Italian NPL market Positive Vibes*, dicembre 2016.
- Regio Decreto 16 marzo 1942, n. 267, *Disciplina del fallimento, del concordato preventivo e della liquidazione coatta amministrativa*, 1942.
- Resti A., Sironi A., *Rischio e valore nelle banche: misura, regolamentazione, gestione*, Egea, 2018.
- Roddi G., *Acquisto di crediti da parte di imprese di recupero: norme e dubbi pratici*, 7 aprile 2016. URL: <http://www.dirittobancario.it/approfondimenti/banche-e-intermediari-finanziari/acquisto-di-crediti-da-parte-di-imprese-di-recupero-norme-e-dubbi-pratici>.
- Ruozi R., *Economia della banca*, Egea, luglio 2016.
- Rutigliano M., *Il bilancio della banca e degli altri intermediari finanziari*, Milano, Egea, 2006.
- Scardovi C., *Holistic Active Management of Non - Performing Loans*, Springer, 2016.
- Subhrendu Chatterji, Hedges Paul, *Loan Workouts and Debt for Equity Swaps: A Framework for Successful Corporate Rescues*, A cura di John Wiley & Sons. John Wiley & Sons, 2005.
- Venesio F., Galmarini C., *Metodologie Di Erogazione Del Credito Alle Imprese: Stato Dell'arte E Tendenze Evolutive*, in Seminario su: Banche, mercati finanziari e imprese: il sentiero dello sviluppo e della competitività, ABI, 2005. URL: <http://www.assbb.it/contenuti/news/files/quaderno219.pdf>.
- Vergari D., Macellari M., *IFRS 9 sfide e soluzioni: dalla metodologia alla messa a terra*, 2016. URL: https://www.abieventi.it/Downloads/12977_M-Macellari-e-D-Veragri-CRIF-Credit-Solutions.pdf.